

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE BELAS-ARTES



Do lado de lá: o quotidiano e a prática do design gráfico  
no ateliê independente com assinatura projetual  
– um estudo etnográfico

Leonel dos Reis Brites

Doutoramento em Belas-Artes  
Especialidade de Design de Comunicação

2014



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE BELAS-ARTES



Do lado de lá: o quotidiano e a prática do design gráfico  
no ateliê independente com assinatura projetual  
– um estudo etnográfico

Leonel dos Reis Brites

Tese orientada pelo Professor Doutor Auxiliar Jorge dos Reis,  
e coorientada pelo Professor Doutor Pedro de Carvalho da Silva,  
especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor  
em Belas-Artes, na especialidade de Design de Comunicação.

2014





## **Resumo**

Este estudo centra-se no quotidiano do ateliê de design gráfico independente com assinatura projetual. Com ênfase nas atividades que marcam o quotidiano deste tipo de ateliê, com uma prática autoral (Branco, 2014; Moura, 2012), lugar privilegiado para a prática projetual do design gráfico, pretendemos não só contribuir para a desocultação das redes sociais que se estabelecem naquele contexto, através de um olhar recolhido a partir de dentro, mas também privilegiar as vozes dos indivíduos que ali trabalham, desmantelando as teias do senso comum associados a este tipo de contexto profissional.

Com forte influência dos pressupostos teóricos estabelecidos pela *Actor-Network Theory* (ANT), aplicados por Yaneva (2009) no acompanhamento da prática projetual em Arquitetura, abordamos a compreensão do papel detido pelos diferentes agentes nas delimitações territoriais do ateliê independente de design gráfico, numa linha de inquirição que confere aos objetos o papel de agente cooperativo na tecelagem social. Procedemos, por isso, ao acompanhamento, descrição e interpretação *in situ* de dois ateliês de design gráfico independentes, liderados por um responsável projetual.

Dotado de um espírito etnográfico, o trabalho focou a compreensão do quotidiano destes contextos, numa preocupação em compreender o design enquanto fenómeno social *in the making*, isto é, em construção (Yaneva, 2009a).

**Palavras-chave:** ateliê, designer, quotidiano, profissão, líder projetual.



**Abstract**

This study focuses on the everyday life at the independent graphic design studio with a projectual authorship. By emphasising the activities that create the everyday life at this specific type of context with an identifiable authorship (Branco, 2014; Moura, 2012), which constitutes a model for graphic design practice, we aim to contribute towards the disclosure of social networks established in those settings, under a perspective gathered from within. This framework privileges the voices of professionals who work in the design studios, in order to dismantle the webs of common sense linked with this type of professional context.

With a strong influence from the theoretical background established by the Actor-Network Theory (ANT), previously applied by Yaneva (2009) in the study of the architect's design practice, we aim to understand the role played by different agents in the graphic design studio territory, in a line of inquiry that conceives objects as cooperative agents in the social processes. Therefore, we have monitored, described and interpreted, in situ, the processes adopted by two portuguese independent graphic design studios, headed by a creative leader.

With an ethnographic mindset, the work focuses on the everyday practices in these contexts, aiming to understand design as a social phenomenon in the making, or, in other words, under construction (Yaneva, 2009a).

**Keywords:** studio, designer, everyday, professionalism, design expertise.



## **Agradecimentos**

Um sincero obrigado a todos os que, ao longo deste percurso, contribuíram de forma direta ou indireta para que me fosse possível levar avante este projeto. Em primeiro lugar aos orientadores, Jorge dos Reis e Pedro Silva, cuja amabilidade, confiança e rigor sempre me ajudaram a prosseguir, transmitindo a força necessária mesmo nos momentos de maior incerteza. Ao Instituto Politécnico de Leiria, na figura do seu Presidente, Nuno Mangas, do seu vice-Presidente, João Paulo Marques, e do seu ex-vice-Presidente José Manuel Silva, bem como à direção da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS), do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), composta por Luís Barbeiro (ex-Diretor), Rui Matos (Diretor), Edgar Lameiras (ex-Subdiretor) e Marisa Gomes (Secretário). Sem a confiança que depositaram em mim e no meu trabalho, viabilizando as condições possíveis para um trabalho desta envergadura, na autorização da alocação em tempo parcial das minhas funções como Técnico Superior no Centro de Recursos Multimédia (CRM), ser-me-ia impossível realizar um trabalho desta natureza. Aos colegas do CRM, Rui Lobo e Rúben Almeida, pelo apoio, compreensão e amizade. Aos colegas, docentes e não-docentes, da ESECS, com quem tanto aprendi e aprendo, dentro e fora da sala de aula, que compõem uma lista, felizmente, longa demais para enunciar. Uma menção especial não só a Carmina Silvestre, Catarina Menezes e Cristina Nobre, cujo olhar minucioso e exigente foi essencial nas fases mais críticas da revisão do trabalho, mas também a Antónia Barreto, Inês Conde, Susana Faria e Sónia Correia, pela disponibilidade, impressões valiosas e pela partilha de experiências de investigação.

Aos amigos Maura e Marco, à Rita, Pedro e Alexandre, generosos no modo como partilham conhecimento e saber, nunca se recusando a embarcar em novos projetos. O seu precioso contributo e amizade alimentam a minha esperança no que ainda está por fazer.

Aos muitos designers, críticos e investigadores com quem tive oportunidade de trocar impressões. Fico grato pelos contributos inestimáveis para a evolução do trabalho (em especial à Maria João Melo, Maria Helena Barbosa, Frederico Duarte e Andrea Gaspar) e sobretudo a todos os profissionais que integram os dois ateliês onde desenvolvi este trabalho, não só pela liberdade e abertura com que me aceitaram no seu quotidiano, mas por me proporcionarem uma das mais ricas experiências profissionais que já vivi. Guardo o carinho e amizade. E, finalmente, um eterno obrigado aos que me são mais próximos. Por tudo.



Às *minhas* Ritas.





# Índice

<b>Resumo</b>	iii
<b>Índice</b>	xi
<b>Índice de Figuras, Quadros e Mapas</b>	xiv
<b>Introdução</b>	17
<b>Primeira Parte</b>	21
1. Apresentação do estudo	21
1.1. A escolha do tema	21
1.2. Motivações para o desenvolvimento do estudo	23
1.3. A problemática e a sua contextualização	25
1.4. Pertinência da problemática e significância do estudo	27
1.5. Estado da arte	32
1.6. Enquadramento teórico	36
1.7. O universo do estudo e as questões de investigação	38
1.8. Quadro conceptual	40
1.9. Síntese metodológica	42
<b>Segunda Parte—Territórios do(s) Design(s) e dos designer(s).</b>	45
1. Design(s) e designer(s)	45
1.1. Múltiplos sentidos para o Design	45
1.2. O modelo da Bauhaus para a educação em Design	48
1.3. O designer gráfico: papéis e competências	50
1.4. A maturação de uma profissão no Pós-guerra	53
1.5. Um olhar político sobre a profissão	55
1.6. A dialética produtor/autor	57
1.7. Caminhos em reflexão na prática profissional do design gráfico	59
1.8. Sobre o contexto português	66
2. O designer-artesão	68
2.1 A aprendizagem via ação	71
2.2 A viragem às <i>crafts</i>	73
<b>Terceira Parte — O Ateliê</b>	77
1. A cultura do Ateliê	77
1.1. O ateliê como conceito	78
1.2. O ateliê como lugar	81
1.3. O ateliê como organização: notáveis exemplos	90
1.3.1. A Design Research Unit (1942–1972)	91
1.3.2. Pentagram (1972—atualidade)	93
2. Interpretar o material — De objetos a agentes não-humanos	95
2.1 A cultura material do ateliê	95
2.2. Viver com objetos	97
2.3. O valor das coisas no ateliê	100

2.4. Da expansão do social aos objetos.....	105
2.5 Acompanhar agentes: dentro da OMA.....	108
<b>Quarta Parte — Metodologia.....</b>	<b>115</b>
1. Estratégias metodológicas e contextos da investigação.....	115
1.1 Definição do objeto de estudo.....	118
1.2. A definição do universo do estudo.....	119
1.3. As técnicas de observação, recolha e validade dos dados.....	122
1.4. Procedimentos para a análise e tratamento dos dados.....	126
1.5. Apresentação dos sujeitos da investigação – Ateliê de Coimbra.....	129
1.6. Apresentação dos sujeitos da investigação – Ateliê de Lisboa.....	132
<b>Quinta Parte — Do lado de lá.....</b>	<b>135</b>
<b>Primeira Camada — Desvendar territórios.....</b>	<b>137</b>
1. Em Coimbra.....	137
1.1. O contexto físico do ateliê.....	138
1.2. A organização das áreas de trabalho.....	142
1.3. Os recursos e a tecnologia.....	143
1.3.1. Entre o físico e o digital.....	146
2. Em Lisboa.....	148
2.1. O contexto físico do ateliê.....	149
2.2. A organização das áreas de trabalho.....	151
2.3. Os recursos e a tecnologia.....	153
3. Síntese comparativa – Desvendar territórios.....	156
<b>Segunda camada — A estrutura organizacional do ateliê.....</b>	<b>161</b>
4. O ateliê como organização – Coimbra.....	161
4.1. Descrição do ambiente.....	163
4.2. A implementação de procedimentos.....	166
4.3. A distribuição das atividades e a desmaterialização dos processos.....	167
4.4. A evolução dos projetos.....	168
4.5. Estratégias de gestão comercial.....	170
5. O ateliê como organização – Lisboa.....	175
5.1. Descrição do ambiente.....	177
5.2. A implementação de procedimentos.....	179
5.3. Distribuição das atividades e processos.....	181
5.4. A evolução dos projetos.....	182
5.5. Estratégias de gestão comercial.....	183
6. Síntese comparativa – A estrutura organizacional dos ateliês.....	186
<b>Terceira camada — O Líder Projetual.....</b>	<b>191</b>
7. O líder do ateliê de Coimbra.....	191
7.1. O perfil identificado para o líder.....	192
7.2. As relações com J.B.....	195
7.3. A construção de ideais-tipo.....	196
7.4. Evoluir participando e participar evoluindo.....	197
8. O líder do ateliê de Lisboa.....	199
8.1. O perfil identificado para o líder.....	199

8.2. As relações com J.S.	202
8.3. A construção de ideais-tipo	204
9. Síntese comparativa – O líder projetual	205
<b>Quarta Camada — A Prática Projetual</b>	209
10. A prática projetual no ateliê de Coimbra	209
10.1. Liderança projetual e valores assumidos	209
10.2. As estratégias criativas	216
10.3. Contributo e competências dos designers	219
10.4. Os processos de trabalho	223
10.5. A divulgação do trabalho do ateliê	225
10.6. A natureza das relações humanas no lugar do ateliê	227
10.7. A auto-imagem do ateliê	229
11. A prática projetual no ateliê de Lisboa	231
11.1. Liderança projetual e valores assumidos	231
11.2. As estratégias criativas	237
11.3. Contributo e competências dos designers	239
11.4. Os processos de trabalho	243
11.5. Divulgação do trabalho do ateliê	246
11.6. A natureza das relações humanas no lugar do ateliê	247
11.7. A auto-imagem do ateliê	250
12. Referências invocadas	251
13. Síntese comparativa — A prática projetual	252
13.1. Estratégias criativas	256
13.2. Divulgação do trabalho do grupo	258
13.3. Processos de trabalho	258
13.4. Relações humanas no ateliê	261
13.5. Auto-imagem	262
<b>Quinta Camada — Os agentes externos</b>	263
14. Os agentes externos — Coimbra	263
14.1. Clientes	263
14.2. Fornecedores	266
14.3. Uma rede de colaboradores	268
14.4. A imagem percecionada para o ateliê	269
15. Os agentes externos — Lisboa	271
15.1. Clientes	271
15.2. Outros agentes externos	274
15.3. A imagem percecionada para o ateliê	275
15.4. Uma rede de colaboradores	277
16. Síntese comparativa – Os agentes externos	278
<b>Sexta Parte — Vindo de lá</b>	285
Conclusões e contributos de uma etnografia no ateliê	285
<b>Referências</b>	293
<b>Anexos</b>	311

# Índice de Figuras, Quadros e Mapas

Figura /Quadro	Título/Descrição	Página	Fonte
<b>Figura 1</b>	Quadro Conceptual	41	Fonte própria
<b>Figura 2</b>	Outdoor Stefan Sagmeister	65	<a href="http://goo.gl/XRMj1O">http://goo.gl/XRMj1O</a>
<b>Figura 3</b>	Christopher DoyleTM Identity Guidelines	66	<a href="http://goo.gl/5u1iut">http://goo.gl/5u1iut</a>
<b>Figura 4</b>	Feltron Annual Report	66	<a href="http://goo.gl/olvSMz">http://goo.gl/olvSMz</a>
<b>Figura 5</b>	Image/Text (1979)	80	<a href="http://goo.gl/oWPWZQ">http://goo.gl/oWPWZQ</a>
<b>Figura 6</b>	In the Studio (1979)	80	<a href="http://goo.gl/JMdYCf">http://goo.gl/JMdYCf</a>
<b>Figura 7</b>	Day return (2004)	83	Gill, S. (2004). <i>A book of field studies</i> . Nova Iorque: Chrisboot. Digitalização do autor.
<b>Figura 8</b>	Lost (2004)	84	Gill, S. (2004). <i>A book of field studies</i> . Nova Iorque: Chrisboot. Digitalização do autor.
<b>Figura 9</b>	Gabbers – Rotterdam 1994	84	Versluis, A. & Uyttenbroek, E. (2002) <i>Exactitudes</i> . Roterdão: o1o Publishers. Digitalização do autor.
<b>Figura 10</b>	Alan Fletcher no ateliê (s/d)	86	<a href="http://www.alanfletcherarchive.com">http://www.alanfletcherarchive.com</a>
<b>Figura 11</b>	Otl Aicher no ateliê (s/d)	112	<a href="http://goo.gl/l9r6gj">http://goo.gl/l9r6gj</a>
<b>Figuras 12–14</b>	Cave do ateliê de Coimbra	141	Fonte própria
<b>Figura 15</b>	Placa de linóleo esculpida para desenvolvimento de identidade gráfica	142	Fonte própria
<b>Figuras 16–17</b>	Colaboradores nas respetivas áreas de trabalho – Piso térreo	142	Fonte própria
<b>Figura 18</b>	Zona de trabalho dos designers	143	Fonte própria
<b>Figura 19</b>	Espaço do líder projetual	143	Fonte própria
<b>Figura 20</b>	Biblioteca / Sala de reuniões do ateliê de Coimbra – Piso térreo	144	Fonte própria
<b>Figura 21</b>	Artefactos dispersos no espaço de trabalho do líder. — Ateliê de Lisboa	150	Fonte própria
<b>Figura 22</b>	Área comum dos designers do ateliê de Lisboa	151	Fonte própria
<b>Figura 23</b>	Mesa de reuniões	152	Fonte própria
<b>Figura 24</b>	Estante central do ateliê	152	Fonte própria
<b>Figura 25</b>	Cartazes Séc. XIX	153	Fonte própria
<b>Figura 26</b>	A secretária do líder projetual do ateliê de Lisboa	153	Fonte própria
<b>Figura 27—29</b>	A sala do líder, que conta com a presença de milhares de títulos colecionáveis	155	Fonte própria

<b>Figura 30</b>	Representação do espaço do ateliê na malha urbana da cidade de Coimbra	157	Fonte própria
<b>Figura 31</b>	Representação do espaço do ateliê na malha urbana da cidade de Lisboa	157	Fonte própria
<b>Figura 32</b>	Frase de Samuel Beckett patente no Ateliê de Coimbra	193	Fonte própria
<b>Figura 33</b>	Zona de trabalho dos designers	227	Fonte própria
<b>Figura 34—36</b>	<i>Prints</i> na parede	233	Fonte própria
<b>Figura 37</b>	O designer explora de modo isolado o percurso a desenvolver	239	Fonte própria
<b>Figura 38—40</b>	Artefactos no ateliê de Coimbra	255	Fonte própria
<b>Figura 41</b>	Epistemologia da prática do ateliê	286	Fonte própria
<b>Figura 42—43</b>	Coisas nos ateliês	288	Fonte própria
<b>Quadro 1</b>	Lista de ateliês de design	120	Compilado a partir de AAVV (2005). <i>[P] — Portugal 1990/2005</i> . Lisboa: Publicações D. Quixote.
<b>Quadro 2</b>	Lista de ateliês independentes de design gráfico, com assinatura projetual	121	Compilado a partir de AAVV (2005). <i>[P] — Portugal 1990/2005</i> . Lisboa: Publicações D. Quixote.
<b>Quadro 3</b>	Organização das áreas temáticas	128	Fonte própria
<b>Quadro 4</b>	Apresentação dos sujeitos do Estudo – Ateliê de Coimbra	129	Fonte própria
<b>Quadro 5</b>	Apresentação dos sujeitos do Estudo – Ateliê de Lisboa	132	Fonte própria
<b>Mapa C1+C2+C3</b>	Espaços do ateliê + Zonas de trabalho + Distribuição dos colaboradores (Coimbra)	157	Fonte própria
<b>Mapa L1+L2+L3</b>	Espaços do ateliê + Zonas de trabalho + Distribuição dos colaboradores (Lisboa)	158	Fonte própria
<b>Mapa C4</b>	Contacto inicial com clientes (Coimbra)	187	Fonte própria
<b>Mapa L4</b>	Contacto inicial com clientes (Lisboa)	188	Fonte própria
<b>Mapa C6</b>	Liderança projetual (Coimbra)	252	Fonte própria
<b>Mapa L6</b>	Liderança projetual (Lisboa)	253	Fonte própria
<b>Mapa L5</b>	Cultura material (Lisboa)	254	Fonte própria
<b>Mapa C5</b>	Cultura material (Coimbra)	255	Fonte própria
<b>Mapa L7</b>	Dinâmica relacional com Agentes Externos (Lisboa)	280	Fonte própria
<b>Mapa C7</b>	Dinâmica relacional com Agentes Externos (Coimbra)	281	Fonte própria



# Introdução

*Provavelmente qualquer ateliê de design é um laboratório de investigação. Se não é, poderia ou deveria sê-lo.*

Vasco Branco

Este estudo, de inspiração etnográfica, incide sobre a prática do quotidiano no ateliê de design gráfico independente, liderado por um responsável projetual, sendo esse o seu tema dominante.

Começando por uma descrição sucinta dos blocos que constituem este documento, podemos adiantar que num primeiro bloco, constituído pelas três primeiras partes, agenciamos os termos *designer*, *agentes* e *quotidiano*, enquadrando o seu significado e descrição no contexto da nossa investigação. Na primeira parte, procuramos contextualizar o leitor sobre as condições do nosso estudo, avançando com a fundamentação da escolha do tema, explicitando as motivações e a pertinência do estudo, que alicerçamos num quadro teórico e conceptual. De seguida, avançamos com uma breve conceptualização para o termo *designer*: dos papéis que lhe são conotados, das principais linhas orientadoras para a sua educação e as discussões conceptuais associadas à profissão. Para tal, seguimos a cronologia de alguns dos textos fundamentais que contribuíram para uma definição das suas fronteiras, contextualizando a sua interpretação com a devida ligação às principais correntes de ensino em design, num esforço de ligação entre teoria e prática.

Na terceira parte, aproximamos o leitor do universo circunscrito ao ateliê, nas suas distintas aceções, e incidimos o foco para a compreensão e reflexão dos agentes com os quais o designer vai estabelecendo relações, no desenrolar da sua atividade projetual. Com destaque para a ligação ao universo do ateliê, seguimos numa perspetiva que concebe o papel do designer como fazedor de artefactos, aproximando-o de um ideal de *craftsman*, ou artesão (Frayling, 2011; Sennett, 2009; Wild, 1998; Dormer, 1994). Centrando as atenções em dois principais conceitos operacionais da nossa observação — o quotidiano e o ateliê — trazemos para este estudo contribuições que nos ajudam a compreender e interpretar o ateliê como cenário privilegiado para a prática profissional do design gráfico, problematizando o seu papel como parte integrante no quotidiano experienciado naquele cenário.

A compreensão da natureza participativa e relacional para a prática em design gráfico é, desta forma, alargada ao universo material que lhe serve de contexto, numa perspetiva inspirada à luz das ideias convocadas pela *Actor-Network Theory* (ANT) sobre as relações

sociais com diferentes tipos de agentes, humanos ou não-humanos. Dada a pertinência deste quadro teórico para o nosso trabalho, optámos por incluir uma breve contextualização dos seus pressupostos teóricos, com vista não só a facilitar a interpretação e a contextualização do leitor. Apesar das dificuldades de clarificação inerentes à compreensão deste pressuposto teórico, a nossa intenção foi a de acompanhar o leitor na viagem conceptual sugerida pelos seus principais autores (Akrich, 1992; Akrich & Latour, 1992; Latour, 1999, 1994; Callon, 1999). A sua convocação para este estudo, na esteira de investigações sobre a prática de arquitetos (Yaneva, 2009, 2009a), permite-nos conceber o ateliê como uma rede sociotécnica, composta por agentes de diferentes tipos, expandindo as concepções existentes da realidade social e contribuindo para uma compreensão mais ampla do sentido da cultura (Geertz, 1973) vivida naquele lugar (Augé, 1994).

À quarta parte, na qual centraremos as atenções na descrição em elevado pormenor da metodologia que serve de base ao desenvolvimento do estudo, sucede-se a quinta parte, que contém a interpretação dos testemunhos recolhidos através de entrevistas e que materializa a experiência vivenciada no quotidiano de cada lugar, resultado da recolha etnográfica enquanto observador participante. Neste retrato, dependente do olhar subjetivo do próprio observador, procurámos transportar o leitor para o lugar do ateliê, espaço social de relações que se estabelecem e que, apesar de invisíveis na materialização formal e gráfica dos artefactos, não deixam de ter um papel preponderante nesse processo. As realidades e possibilidades introduzidas em larga escala pela transformação tecnológica do Ateliê são ainda exploradas nesta secção do trabalho, sublinhando o seu potencial transformador e mediador do quotidiano do ateliê e da dinâmica das relações sociais que ali se estabelecem. Longe de serem exclusivos à compreensão da prática profissional em design gráfico, o contexto do ateliê é o nosso ponto de partida para o entendimento deste lugar profissional, conscientes de que o olhar sobre esta realidade acarreta sempre diferenças de interpretação e diferentes estilos na condução deste estudo. Para minimizar as diferenças de interpretação, procurámos providenciar ao leitor um retrato bastante literalista do ateliê, mesmo nos seus aspetos mais mundanos, despercebidos ao olhar de visitantes mais extemporâneos ou, inclusive, da realidade percebida pelos próprios sujeitos da investigação. Sempre que possível, as palavras são utilizadas para transportar o leitor para o universo daquelas empresas, personificando as emoções do observador como forma de incrementar a experiência sensorial da observação participante.

Distanciando-nos, desde muito cedo, das ambições positivistas de representatividade, o estudo ganha dimensão pela proximidade conquistada em dois ateliês de design gráfico portugueses, com assinatura projetual (Branco, 2014; Moura, 2012), distintos no seu exercício de uma prática projetual de excelência, de reconhecimento nacional e internacional. A presença no contexto situado destes dois ateliês, e cujas observações materia-



lizamos neste estudo, espera constituir-se como uma base de estudo com capacidade de lançar novas pistas de observação e reflexão, visto que o foco teórico é incidido na componente social do processo, uma dimensão menos presente aquando da análise estrita aos aspetos formais dos projetos de design gráfico. Assim, no que diz respeito à investigação empírica, como componente prática deste projeto de investigação, privilegiámos estratégias de observação etnográfica e de análise documental, completadas com a realização de entrevistas semiestruturadas. Se a componente de observação etnográfica, desenvolvida ao longo de um período de seis meses, em ambos os ateliês, nos permitiu reunir informações adequadas para proceder a uma descrição em profundidade do contexto de trabalho daquelas equipas, as entrevistas funcionam neste estudo como um dispositivo para colmatar eventuais lacunas resultantes dos limites cronológicos, temporais ou sociais da observação. Para além disso, nas entrevistas foi ainda possível desvendar as principais relações que, ao longo do estudo, foram ganhando preponderância.

De forma a esclarecer o leitor acerca do processo de construção e tratamento dos dados, decidimos incluir, no Anexo A, imagens representativas da árvore de categorias gerada nos dois *softwares* a que recorremos para esta função: o NVIVO e o RQDA. Por sua vez, o Anexo B contém todos os esquemas visuais que concebemos para a representação visual de cada território, e que vamos invocando ao longo da quinta parte deste trabalho. Concebemos estes suportes, que apelidamos de *Mapas*, de forma a contribuir para a clarificação das redes sociais estabelecidas nos ateliês e para uma compreensão mais detalhada de cada contexto.

Considerando os limites disponíveis para a execução deste projeto, e o extenso volume de informação recolhido ao longo do seu desenvolvimento, optámos por incluir como anexos a este trabalho o diário do investigador (Anexo C), a transcrição das entrevistas na sua sequência original (Anexo D1) e a codificação das entrevistas nas suas unidades temáticas (Anexo D2). Neste último anexo, de onde extraímos as referências a invocar no texto, dispusémos os trechos em duas colunas, sublinhando e numerando as linhas, de forma a tentar facilitar o acesso à informação, por parte do leitor. Deste modo, quando invocado o trecho no corpo principal do trabalho, a indicação remete o leitor para a passagem específica, através da estrutura (entrevistado, n.º pág.: linhas). Como argumentamos na quarta parte, que diz respeito à metodologia aplicada ao desenvolvimento do trabalho, os nomes dos sujeitos da investigação foram codificados de modo a garantir a proteção da sua identidade, sendo por isso identificados através das iniciais do seu nome (Ex.: A.B., 3: 1–8). Nos momentos em que nos parece haver maior expressividade do testemunho recolhido no terreno, são invocadas passagens do diário do investigador. A sua invocação é, no entanto, parca, não só pela impossibilidade prática de citar de modo constante este recurso, mas também pelo volume de dados que consta deste suporte.

Finalmente, o Anexo E deste trabalho, intitulado *Short stories: no quotidiano do ateliê*, consiste em fragmentos de entrevistas aos líderes de cada ateliê. Desenvolvido após o período de observação etnográfica, e com a colaboração expressa por parte dos sujeitos de investigação, julgámos fazer sentido integrar o material neste anexo, visto ser um contributo lacónico para a representação de cada lugar, num primeiro passo de uma série que pretendemos desenvolver no futuro. Apesar de poder ser possível identificar alguns dos sujeitos da investigação, acreditamos que a distância temporal do trabalho e a temática subjacente, não comprometem, do ponto de vista ético, os visados. Pelo valor intrínseco destes testemunhos, consideramos que a perda seria maior se tivessem sido excluídos por essa mesma razão.

Visando a simplificação da leitura deste trabalho, privilegiamos, sempre que possível, estratégias de discurso acessíveis, evitando recorrer a uma linguagem hermética, sem no entanto negligenciar ou menosprezar a natureza científica deste trabalho. Com o objetivo de preservar a fluidez de leitura do texto procurámos traduzir, de um modo livre, a totalidade das citações em língua inglesa para língua portuguesa. Nas ocasiões em que tais traduções ocorrem, é indicada na nota de rodapé a citação na sua versão original. Deste modo, na eventualidade de existirem algumas imperfeições nesta tradução, que assumimos desde já, o leitor poderá completar a sua interpretação com o acesso à expressão na língua materna. É nossa crença que esta decisão aporta vantagens à eficácia deste texto facilitando, em última instância, a compreensão das ideias que nele se compõem. Todavia, dada a indelével presença do inglês na literatura consultada, a opção recaiu na preservação de alguns dos termos na língua original que nos parecem bem integrados no vernáculo profissional quotidiano em design gráfico, sem o adequado correspondente direto em língua portuguesa, procurando evitar descartar algum do sentido inerente à palavra no seu sentido original e dar primazia à compreensão por parte do leitor e à eficácia do conteúdo.

Por último, alertamos para a utilização indistinta das expressões design(er) gráfico/design(er) de comunicação. Assumindo a preferência pela expressão design(er) gráfico pela tradição histórica da terminologia, optámos pela utilização desse mesmo termo. O seu uso, que mais não é que uma opção semântica, visa facilitar a interpretação do leitor, que terá mais concretos os limites da expressão *gráfico* ao invés das múltiplas possibilidades que o termo *comunicação* viabiliza, para além de facilitar a ponte conceptual com a expressão na língua inglesa, onde a expressão *graphic design* continua a dominar o léxico da profissão. Considerámos ainda não fazer sentido uma distinção de género para a designação dos profissionais do design. Apesar de se ter privilegiado o recurso à figura no masculino para convencionar a profissão de designer, importa registar que o nosso propósito não é senão o de facilitar a interpretação das ideias presentes no documento, o que ficaria comprometido caso optássemos por uma distinção de género. O designer compreende, sem distinção, a existência enquanto profissional, desempenhado de modo indiferenciado por mulheres e/ou homens.

# Primeira Parte

*My obsession is particularly shameful.  
As Peter Sellers said in the filmed version  
of Jerzy Kozinski's Being There, 'I like to watch.'*  
Michael Bierut

## 1. Apresentação do estudo

Como tivemos oportunidade de referir na introdução deste trabalho, esta primeira parte atua como uma componente clarificadora dos pressupostos que originaram o estudo, bem como a fundamentação da sua pertinência e a explicitação do estado da arte. Para além de apresentar o universo e as questões de investigação, o leitor encontra ainda uma explicação sintética do quadro teórico, conceptual e metodológico que lhe serve de contexto, atuando como um complemento introdutório à reflexão em detalhe que pode ser lida na segunda, terceira e quarta partes.

### 1.1. A escolha do tema

Alicerçados em retratos e perfis individuais de ateliês, editados, polidos ou construídos, são raras as ocasiões em que temos acesso ao que ocorre do lado de dentro das paredes do ateliê. Mesmo na seleção dos estudos de caso, parece-nos inevitável que o destaque seja dado aos projetos que correram bem, que resultaram, que fizeram a diferença. Mas a prática do design, no seu mais mundano dos ritmos, é composta por projetos de muitas ordens, com graus variáveis de sucesso. De cada vez que lidamos com artefactos de comunicação, várias questões surgem de imediato: Como será o espaço deste ateliê? Qual a sua estrutura? Que decisões foram tomadas até chegar a este resultado formal? O que levou o designer a escolher determinada família tipográfica, este enquadramento ou aquela ilustração? Como correu a relação entre cliente e designer?

Se, por um lado, havia interesse e curiosidade em acompanhar o dia-a-dia de alguns dos melhores *design experts* do país, interessava-nos perceber como é a dinâmica entre agentes no contexto físico do ateliê, inclusive nos seus pormenores mais mundanos e banais: o tipo de livros existente nas bibliotecas, a disposição das áreas de trabalho dos designers, a arquitetura, as relações entre elementos e o ambiente dos lugares sempre foi, mais que uma curiosidade, uma fonte inesgotável de histórias. Explorar territórios desconhecidos e refletir sobre momentos dados como adquiridos sempre nos pareceu, de igual modo, um exercício nobre e válido pela construção de significados que viabiliza, e pela expansão de projetos que proporciona.

Tomando como universo do estudo dois ateliês de design gráfico, liderados por um responsável projetual e situados em duas cidades portuguesas distintas, Coimbra e Lisboa, o estudo procura estabelecer relações de significância entre os agentes humanos e não-humanos, inseridos no contexto do ateliê de design gráfico. Pretendemos, na observação das ocorrências quotidianas da prática profissional em design gráfico, no desenrolar dos processos criativos e nas dinâmicas sociais que ali se desenrolam, perspetivar a profissão recorrendo à perspetiva teórica proporcionada pela *Actor-Network Theory* (ANT). Alicerçados neste referente teórico, procuramos aprofundar o conhecimento sobre as práticas e metodologias utilizadas no design gráfico em Portugal, tomando como casos particulares a tipologia de ateliês identificados como ateliês de assinatura projetual. Estes processos não só contribuem de um modo indelével para uma maior perceção da *design expertise*, adotando o conceito avançado por Lawson e Dorst (2009), no sentido em que nos importa acompanhar, interpretar e compreender os comportamentos levados a cabo pelos melhores designers, como também permitem almejar o entendimento de dimensões como a liderança projetual (e as suas estratégias), a identidade particular do ateliê e as dinâmicas de comunicação organizacional que se estabelecem em cada um dos contextos observados.

Num esforço que visa desmontar as camadas que compõem o quotidiano da profissão, através da desocultação das redes instituídas pelo senso comum, propomo-nos compreender a atividade sob o olhar interpretativo dos seus próprios intervenientes, desvendando deste modo os processos que constituem um determinado *ethos* particular de cada um dos ateliês observados.

Na observação destes ateliês independentes, que detêm como eixo central a figura do responsável projetual, procuramos visualizar as redes que se estabelecem entre os diferentes agentes, propomo-nos avançar para um estudo de casos múltiplos. Observando as estratégias e as dinâmicas do ateliê de design gráfico, identificando os seus agentes e as redes que estabelecem, procuramos aproveitar as proposições teóricas da ANT, como forma de suscitar novos quadros epistemológicos sobre a prática do design gráfico. Por último, no quadro do ramo de especialidade no qual este projeto de investigação se inscreve, procuraremos apresentar representações visuais dessas mesmas redes estabelecidas, viabilizando o que entendemos ser um processo de *descodificação genética* do nosso universo de estudo. O recurso a mapas de visualização das redes estabelecidas entre os diferentes agentes, que se afiguram como representações de uma *design practice*, permitem a compreensão do design através da sua linguagem autóctone, a da representação visual, que pouco tem sido explorada para aumentar o grau de conhecimento de que dispomos para a sua compreensão enquanto prática social (Harland, 2011).

O contacto com *An Ethnography on Design*, de Yaneva (2009), traduziu-se num momento crucial rumo a um quadro conceptual que nos parece pertinente e adequado à

prática do design gráfico: a ideia de que os objetos atuam como agentes. Esse pressuposto funcionou como catalisador para uma sucessão de leituras e descobertas de novos quadros teóricos, nem sempre úteis ou acessíveis, mas que transformavam o que não passava de uma curiosidade numa preocupação acadêmica, válida, pertinente e atual. Apesar desta linha de investigação metodológica ser comum no universo das Ciências Sociais, enquadrar um estudo desta natureza parecia difícil no contexto da Academia de Belas-Artes. Todavia, naquele que é hoje um processo contínuo de reestruturação de fronteiras, a investigação acadêmica é feita através de uma forte interdisciplinaridade, a que não são estranhos os estudos em Arte e Design, por natureza disruptivos e fraturantes. Para além disso, pela urgência em acrescentar camadas de interpretação sobre a prática do design gráfico e sobre o que caracteriza um *design expert* (Harland, 2011; Poggenpohl, 2008; Lawson & Dorst, 2009), o quadro conceptual revestiu-se de uma pertinência difícil de ignorar.

Apesar da ingenuidade, o cruzamento de leituras e a exploração de diferentes trabalhos foi validando o percurso, cujo resultado culmina na apresentação destas páginas que visam desocultar relações de significância entre as entidades envolvidas nos processos de design, humanas e não humanas, permitindo novas abordagens interpretativas da atividade do design gráfico, com especial destaque às interpretações dos sujeitos, analisadas com recurso à função heurística da análise de conteúdo.

## 1.2. Motivações para o desenvolvimento do estudo

Em cada ateliê, acreditamos haver um universo criativo próprio, construído à medida de cada grupo. No contacto com qualquer artefacto gráfico, seja um livro, uma revista ou uma ilustração, é recorrente podermos perceber qual a sua autoria, assinada de modo discreto no limite de uma página. Depararmo-nos com a surpresa de uma referência nunca até então encontrada, ou confirmar a expectativa de uma autoria de traço reconhecível assumido como um hábito recorrente, sobre o qual se desenrola todo um imaginário mental não só das competências levadas a cabo no momento da conceção do suporte, mas sobretudo das ocorrências vividas no banal que serviram de entorno: as escolhas, as discussões, as tomadas de decisão, os percalços e as pequenas vitórias do quotidiano que originaram o que se encontra diante dos nossos olhos.

Motivados pelo fascínio do modelo mentor/aprendiz, cedo se revelou um interesse particular a possibilidade de estar próximo de líderes projetuais com vista a uma melhor compreensão do que constitui a *design expertise*. Perceber, *in loco*, como se constituem as redes sociais que compõem o tecido do ateliê, espaço privilegiado para a atividade projetual, assumiu-se como um particular interesse difícil de materializar: tomar contacto com aquilo que, de modo inevitável, se compreende apenas pela vivência nos momentos.

Conhecer os responsáveis para lá do trabalho, compreender os horários, as rotinas e os interesses, ou tomar contacto com as coisas presentes no espaço do ateliê ganhou destaque enquanto linha de interesse para a nossa observação, numa abordagem de inquirição sobre a prática projetual em design gráfico que nos pareceu merecedora de destaque, e que não se extingue na dissecação dos elementos formais de um dado artefacto visual. Parafraseando o título do único congresso da *Alliance Graphique Internationale* (AGI) decorrido em Portugal até ao momento (Porto, 2010), o nosso *Projeto é o Processo*. Ou, dito de outro modo, o nosso interesse recai mais sobre o *how* e o *why*.

A maioria destes estudos procura, embora possa utilizar diferentes métodos para alcançar os seus objetivos, deslindar os encadeamentos que surgem no modo como os designers executam a sua atividade projetual, o modo como “pensam”, de forma a conseguir conquistar tipologias comportamentais ou regras. Não seria a intenção deste estudo recorrer à quantificação, classificação ou taxonomia desses mesmos processos, muitos dos quais acabariam por escapar às lógicas de observação mais diretas e presentes, pela motivação intrínseca (Tschimmel, 2011) recorrente nos trabalhos dos designers.

A intenção que alicerça o nosso interesse foi a de sentir a atmosfera do ateliê na plenitude do seu funcionamento, privilegiando o olhar sobre o *design in the making* (Yaneva, 2009) ao *finished design*, i.e., o processo em design em desenvolvimento em detrimento da análise do artefacto já realizado. Considerámos, para este estudo, que um acompanhamento *in situ* da prática feita em ateliê seria uma condição crucial para apresentar o estudo. Inserido nas fronteiras de um território estranho, no sentido assumido por Geertz (1988), ou do lado de lá, como diria Malinowski (1922), ser-nos-ia possível, de facto, conhecer a realidade social construída no ateliê: assistir, em primeira mão, às dinâmicas do grupo, identificar os agentes ou compreender as relações que se estabelecem. Observar e aprender, interagindo, dialogando. Conhecer e dar-mo-nos a conhecer, assumindo os diferentes riscos que uma abordagem do género suscita mas, na mesma medida, acatar as suas virtudes. Motivado por algumas das principais preocupações nas reflexões teóricas contemporâneas relacionadas com o design gráfico enquanto disciplina, cujo quadro já tivemos oportunidade de apresentar, entendemos que uma abordagem deste género constituiria uma mais-valia para a compreensão deste território, contribuindo para a construção de um quadro de memórias para uma profissão em mutação.

Neste nosso tempo, a multiplicação da forma torna quase impossível atribuir a autenticidade de um trabalho a um único indivíduo. A revolução digital, na plenitude da sua profusão anónima e viral, permite que alguém trabalhe a altas horas da noite, de pijama, sem conflito ou pressão social, bem diferente do Diretor de Arte típico dos episódios de *Mad Men*. Assim, desde logo nos identificámos com o interesse em desvendar as histórias por detrás dos artefactos, e a busca constante dessas narrativas. Os episódios, as rotinas



e os processos para lá do artefacto assumem-se como o verdadeiro valor da praxis profissional, uma perspetiva que de modo fácil pode ser apelidada de utópica. Parece algo óbvio assumir que o que situa no contexto do ateliê – os artefactos e materiais para a atividade projetual – são submetidos a um cíclico processo de seleção e rejeição por parte dos nativos. Mas, num universo cada vez mais global, o que distingue e aproxima ateliês independentes de design gráfico? Sabemos que conhecer um ateliê está longe de permitir conhecer todos. Mais, sabemos que conhecer um ateliê não significa sequer conhecer na totalidade esse mesmo contexto, sujeito a variações e modificações ao longo dos anos. Mas algo reside no âmago de cada ateliê que por certo atravessa os tempos: os gostos, posturas, valores e referências, que vão guiando a conduta do grupo ano após ano. Assumimos, de um modo consciente e expetante, a tarefa de relevar para um primeiro patamar de interesse as coisas que tomamos por adquirido no seio de um contexto laboral como é o caso do ateliê de design gráfico, e sobre o qual os próprios nativos podem ter uma noção apenas parcial do seu valor, tornada turva pela familiaridade e pela proximidade do dia-a-dia. Visitar esses contextos significa entrar num mundo privado, encapsulado sob a forma de um nome e desconhecido do público em geral. Em suma, reiteramos a motivação de conhecer as pessoas por detrás dos artefactos, as relações que estabelecem com outros agentes e a abertura de um mundo de possibilidades que se abre. Como diria Maeda (2006, p. 53) “o que habita na periferia (...) não é, definitivamente, periférico”.

### **1.3. A problemática e a sua contextualização**

Ao longo dos últimos 40 anos, as metodologias e processos em design têm sido alvo de enorme interesse e produção teórica. Os designers e os seus métodos de geração de ideias, internos e externos têm sido alvo de um interesse crescente, visando a emergência de novas soluções e novos processos de resolução de problemas (Cross, Christiaans, & Dorst, 1997; Cross, 2001, 2007, 2011; Dorst, 2006; Jones, 1970; Lawson, 2004, 2005; Schön, 1984), tendo assistido na viragem do milénio a uma profunda transformação das suas práticas, que alteraram de modo indelével o modo como entendemos a disciplina (Julier & Moor, 2009; Krippendorff, 2005; Leisink & van Wijk, 2004; Margolin, 2002; Yaneva, 2009; Blauvelt, 2008; Poynor, 2008), promovendo o surgimento de novos entendimentos sobre a atividade.

A evolução tecnológica do final do milénio tem sido um dos principais motores de desenvolvimento pela forma como os indivíduos vivem e trabalham, alterando comportamentos e criando novos padrões de ação. Com o desenvolvimento da Internet de alta velocidade e com o crescente domínio das tecnologias móveis, as nossa relação com os espaços habitacionais, de lazer e de trabalho, transformam-se, suscitando novas possibilidades e erguendo desafios ao modo como interagimos em sociedade, num “novo

enquadramento tecnológico” (Castells, 2005, p. 26). Neste contexto de retransformação de práticas, o designer assiste hoje a uma adaptação forçada ao que poderá ser um papel de produtor (Wild, 2012, p. 20), que inclusive tende a marginalizar o seu papel (Stolk, Brinkers & Dungen, 2009). Perante este cenário, importa sobretudo recontextualizar o seu papel enquanto profissional, evidenciando a sua capacidade de desenvolvimento projetual e de geração de ideias (Velden, 2012, p.17).

Confirmada a plenitude da sua era relacional (Kyes et al, 2012; Bártolo, 2011; Blauvelt, 2008; Davies & Parrinder, 2006), a prática do design gráfico congrega hoje múltiplas linhas de entendimento sobre o papel do designer e a função da prática em design gráfico no atual contexto global (Southwell, 2000). Se, por um lado, autores como Rock (2011) consideram ser necessário continuar a refletir sobre os pressupostos formais dos elementos do design, outros como Velden (2012), Kyes *et al* (2011) ou Lupton (2012) consideram ter chegado a hora do designer assumir responsabilidades distintas das que assumiu ao longo da sua maturação enquanto prática profissional. Para estes, o design habita hoje num sistema marcado pela concentração dos sistemas de produção, que não só congregou uma multiplicidade de tarefas na figura do designer, como viabilizou a expansão da atividade para territórios outrora afastados da esfera profissional. Enquanto atividade revolucionada pela introdução da tecnologia, e vivendo um processo de mutação, olhares teóricos como o de Dorst (2009) apontam mesmo ser necessário proceder a um *rethinking* das profissões ligadas ao design, de modo a conseguirmos enfrentar alguns dos pontos-chave que envolvem a disciplina como “o aumento gradual da complexidade dos problemas de design, a globalização e a sustentabilidade, as oportunidades que se abrem na arena sociocultural”<sup>1</sup> (Dorst, 2009, p. 292). Já Sato (2009), a título de exemplo, aponta-nos a necessidade de compreender o design não só como prática disciplinar, mas como atividade humana e universal, de cariz multidisciplinar, visto que representa “uma série de problemas, necessidades e oportunidades de colaboração em trabalhos de investigação interdisciplinar”<sup>2</sup> (Poggenpohl & Sato, 2009, p. 35).

Ultrapassando a visão modernista dos artefactos materiais, centrada no dualismo entre matéria e significado (Latour, 1994; Yaneva, 2009a, Latour, 2007; Yaneva, 2009), a *Actor-Network Theory* concebe uma visão dos objetos como entidades não humanas, com um papel ativo no seio destas interações, identificados de modo frequente como passivos ou detendo menor relevo. Num momento em que somos confrontados com a inexorável proliferação de sistemas tecnológicos, dotados de complexidade material e técnica e com intervenção concreta na modelação dos comportamentos experienciados

1. No original: “the growing complexity of design problems, globalization, sustainability, the opportunities opening up in the sociocultural arena.”

2. No original: “numerous problems, needs, and opportunities for cross-disciplinary research collaborations.”



em todos os domínios da atividade laboral, à qual a prática do design gráfico não é exceção (bem pelo contrário), importa conceber perspetivas sobre a prática do designer capazes não só para a compreensão do que contribui para a construção das suas capacidades no domínio do design, como importa perceber a natureza das relações com os diferentes agentes envolvidos.

Condicionado por fatores interventivos que ocorrem no decurso da sua prática profissional, e nos seus processos de geração de ideias, parece não haver dificuldades em encontrar espaços de reflexão sobre o uso e a preponderância das ferramentas utilizadas para o exercício da prática profissional do designer, que chegam mesmo a culminar na constituição de autênticos movimentos<sup>3</sup>. Todavia, só por raros momentos (Gaspar, 2013; Yaneva, 2009) se faz uma leitura dessas relações conferindo maior estatuto aos objetos envolvidos no decurso da prática projetual, num olhar alternativo ao que concebe os humanos como totais soberanos e senhores das relações sociais que estabelecem com objetos. Este derrubar das fronteiras impostas pelo apostolado modernista (Latour, 2005) confere especial importância sobre a cultura material de que os indivíduos se rodeiam, procurando contestar o papel passivo a que esta é remetida. Assim, às faculdades apresentadas pelo designer e que surgem ligadas à sua realidade mais íntima enquanto agente criador de ideias (Dorst, 2009), é necessário não ignorar uma cada vez maior dependência das relações estabelecidas com dispositivos tecnológicos, presentes em muitos, senão todos, os momentos das nossas vidas.

Face ao exposto, esta investigação detém como problemática a dinâmica do quotidiano no contexto do ateliê, a compreensão das atividades nele realizadas e a desocultação das práticas em design gráfico, com vista a contribuir para a redução da opacidade do processo de design (Ramalho, Rebelo e Tavares, 2010), num olhar próximo do desenrolar dos processos que antecedem a criação dos artefactos visuais.

#### **1.4. Pertinência da problemática e significância do estudo**

A revolução tecnológica do final do milénio tem sido responsável pelas transformações profundas na forma como os indivíduos vivem e trabalham, alterando comportamentos e criando padrões de ação. Com o desenvolvimento da Internet de alta velocidade e o crescente domínio das tecnologias móveis, a nossa relação com os espaços de habitação, lazer e trabalho tem vindo a alterar-se, numa condição que, em simultâneo, abre um sem fim de novos padrões de ação e de possibilidades, e faz emergir desafios ao modo como interagimos em sociedade. Com o aumento da celeridade dos processos de comunicação, também a disciplina do design enfrenta novos desafios e reestruturações, como aponta

---

**3.** Como o [www.freehand.org](http://www.freehand.org), movimento de apoio gerado em torno da sobrevivência do software Freehand, da Macromedia, aquando da sua aquisição pela Adobe, em 2005.

Dorst: “A disciplina do Design está a entrar numa fase histórica de mudança estrutural nas suas bases de entendimento intelectuais, i.e., de uma prática empírica para uma prática intensa de conhecimento”<sup>4</sup> (Dorst, 2009).

Para além da pluralidade de problemas que são apresentados aos designers e do assédio de outras áreas de atividade, que tende a pulverizar a sua matriz projetual (Costa, 1998), o design gráfico assistiu, na viragem do milénio, a uma profunda retransformação das suas práticas, que alteraram de modo indelével o modo como entendemos a disciplina (Sato, 2009, Julier & Moor, 2009; Blauvelt, 2008; Poynor, 2008; Krippendorff, 2005; Leisink & Van Wijk, 2004). No que respeita ao entendimento dos processos ligados a esta prática profissional, julgamos pertinente a contribuição com uma nova perspetiva interpretativa, capaz de se coadunar com as realidades do universo pragmático do design gráfico, dada a desarticulação existente entre teoria e prática (Shaughnessy, 2009; Poynor, 2008). No seu livro *Understanding Design* (2006), Dorst aborda a dificuldade que os designers demonstram em executar tarefas de acompanhamento, descrição e registo das suas atividades projetuais. Para o autor, o designer, imerso no processo de resolução do problema de design, ignora atividades de registo que o ajudem a mapear as suas decisões ao longo do desenvolvimento do trabalho, por considerar serem tarefas mais burocráticas ou de cariz administrativo. No final do processo, acrescenta o autor, o designer revela ainda maior dificuldade em criar mecanismos de registo *a posteriori*, no emaranhamento de decisões que conduziram a um determinado *output* (Dorst, 2006).

Acreditamos, perante este enquadramento, que uma observação de contacto próximo com os designers, apresenta duas vantagens: em primeiro lugar, o observador externo facilita a dispensa por parte do designer na execução dessas tarefas de registo, evitando a interrupção do seu processo criativo e das etapas de resolução do problema de comunicação. Num segundo ponto, o observador, ao apresentar ao designer os dados recolhidos a partir da análise documental, das observações analisadas e das categorias operacionais do seu próprio testemunho, procura contribuir para um processo de aprendizagem e reflexão que permita, quer aos sujeitos observados no estudo, em particular, quer aos profissionais de design gráfico, em geral, interpretar as suas estratégias de desenvolvimento projetual. Ao mesmo tempo, visa apresentar uma leitura contextual concreta no tempo e no espaço, contribuindo para a diminuição da instabilidade na compreensão do projeto de design (Dorst, 2006).

Muitos autores (Shaughnessy, 2005; Poynor, 1999; McCoy, 1997) remetem-nos para a necessidade de reflexão para o ensino do design gráfico, as metodologias da disciplina e a sua prática profissional, realçando a importância de desenvolver estratégias de acompanhamento crítico da atividade. No entanto, no decurso da sua atividade profes-

---

4. No original: “Design as a discipline is entering a historical phase of structural change in its intellectual foundation, i.e., from empirical practice to knowledge intensive practice”.

sional, artistas e designers poderão sentir dificuldades na execução de tarefas de auto-observação e autocrítica, não cumprindo as etapas necessárias para desenvolver um trabalho de reflexão e pesquisa (Bayazit, 2004). Nesta perspectiva, a observação externa poderá apresentar-se como uma solução de forma a construir uma base de informação que possibilite futuras interpretações, identificando as principais etapas, os diferentes agentes e as redes que se estabelecem entre si: “É, no entanto, possível que um observador externo consiga investigar como é que um/a artista desenvolve o seu trabalho para contribuir para o conhecimento coletivo. Esses podem ser fenómenos observáveis.”<sup>5</sup> (Bayazit, 2004, p. 16).

Mais do que estudar monografias ou biografias de design, interessava-nos acompanhar ao vivo o exercício quotidiano da profissão, território dinâmico, movediço e instável. Walker (1990) fala-nos da necessidade de privilegiar a construção de um corpo teórico para a História do Design em consideração com o contexto social e histórico, em oposição das estratégias centradas no indivíduo, sob a forma de monografias ou biografias. Nesta perspectiva de entendimento, o foco principal do nosso trabalho incide sobre a descrição e compreensão das condições desta prática, nos territórios identificados. Não vai tão longe, no entanto, ao imiscuir os sujeitos envolvidos nessa prática, nem tampouco se preocupa com o estilo do trabalho gráfico produzido pelas empresas estudadas, focando o olhar teórico sobre as dinâmicas do quotidiano vividas.

Apresentando-se como um principal (senão o principal arquétipo para a prática projetual em design gráfico), o ateliê de design surge-nos como o universo no qual o designer desenvolve, pela via dos seus processos mentais e sociais, uma prática criativa que tende à construção de artefactos artificiais. Os vestígios da sua prática criativa materializam-se nos diferentes elementos que compõem o espaço, permitindo não só a construção de inferências sobre os seus métodos de criação projetual, mas também servindo como uma janela para os processos mais ocultos que decorrem da sua criação e dos seus processos de desenvolvimento mental.

Dado o cariz transformativo da sua prática, o designer tende a rodear-se de artefactos que ilustram não só a sua forma de conceber o mundo, como também servem como extensões de uma subcultura à qual pertence. Peças de mobiliário, instrumentos tecnológicos, os cartazes, livros e outros objetos gráficos, físicos ou digitais, integram o contexto envolvente do designer, podendo funcionar como despoletadores ou catalisadores dos seus processos criativos, individuais ou em conjunto com outros elementos da equipa de trabalho. Todavia, apesar de sabermos a relevância intrínseca das influências que se encontram à nossa volta, continua por esclarecer a forma como os designers compreendem

---

5. No original: “Yet it is possible for an external observer to do research into how an artist is working on his or her work of art to make a contribution to the common knowledge. These can be observable phenomena.”

o espaço do seu ateliê e o modo como se constituem um elemento ativo na construção da sua atividade e, por inerência, da sua identidade profissional.

Enquanto espaço privilegiado para o decurso das ações e interações que se estabelecem na atividade de design, pouco sabemos sobre as representações que os atores sociais fazem do ateliê, das relações que estabelecem com o espaço, com as ferramentas com as quais interagem e com os objetos que decidem manter próximos de si. Sabemos ainda menos do modo como os designers de comunicação, cuja prática em design se revela na sua assinatura projetual, veem aquele espaço como uma extensão da sua identidade profissional enquanto designers. Nos domínios da prática projetual, a exceção é o foco de interesse sobre a profissão do arquiteto, atividade que se tem constituído como o alvo primordial de diversas considerações, desde a análise dos processos cognitivos inerentes ao processo criativo (Alexander, 1964), a forma de resolução de problemas de design (Cuff, 1992) ou a compreensão das estratégias reflexivas adotadas para análise da ação dos arquitetos (Schön, 1984).

Já distante da conquista estatutária resultante dos processos de institucionalização do design a partir dos anos 60, no Reino Unido (Dilnot, 1989), e em finais dos anos 70, em Portugal (Almeida, 2009), assistimos hoje, no entender de Sato (2009), a reestruturações em torno da disciplina do design enquanto prática disciplinar e atividade humana, que apresentam diversos desafios e problemas. Para este autor, esta é uma oportunidade para a intervenção de métodos interdisciplinares de investigação, com especial relevo para uma metodologia de cariz etnográfico. Tal metodologia, cujo objeto de estudo consiste na compreensão das características e do comportamento humano, tem vindo a afirmar-se como uma parte integrante dos estudos na prática do design e em investigação (Sato, 2009, p. 34). Assim, perante este processo de teorização e fundamentação contemporânea das profissões do design, consideramos que a adoção de novas perspetivas de entendimento da disciplina poderão contribuir de grande forma para o modo como vemos as práticas que lhe são inerentes, permitindo não só um acompanhamento teórico mais versátil, mas permitindo inclusive a sua alavancagem como instrumento privilegiado para a resolução dos problemas que as sociedades enfrentam (Dorst, 2009). Esta transformação do papel do design transporta os profissionais da atividade, inseridos num determinado contexto alargado social, para uma outra dimensão, levando à participação dos designers para domínios para lá do que consideramos ser parte integrante da prática em design (Dorst, 2009). Perante o quadro exposto, acreditamos que os estudos sobre designers e sobre a prática do design acompanham a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a *design expertise* (Lawson & Dorst, 2009).

A antropologia do design surge-nos como um campo interdisciplinar que visa o estabelecimento de relações entre os artefactos e os processos produzidos pelos seres humanos

(Tunstall, 2008). Tunstall faz referência ao antropólogo Russell Bernard, figura de relevo na metodologia de pesquisa antropológica, apontando como uma das grandes problemáticas que dizem respeito ao universo da antropologia do design a relação de fatores internos e externos na atividade humana. Nesta perspectiva, torna-se possível enquadrarmos o universo comportamental dos designers gráficos, procurando perceber de que modo os comportamentos surgem influenciados pelos valores do seu entorno ambiental, influenciando de um modo profundo o ato de pensar e agir em design (Tunstall, 2008). Com crescente importância nos métodos de pesquisa e de desenvolvimento em design, incorporamos a capacidade que a disciplina de antropologia do design detém em oferecer novos desafios a ideias preconcebidas acerca das experiências humanas, redirecionando, de certo modo, o foco da atenção não para a produção de artefactos, mas para o desenvolvimento de uma prática em design gráfico. Deste modo, fica patente que a articulação entre a antropologia e o design confere particular destaque às incidências do contexto, como sugere a prática de alguns dos estúdios contemporâneos como os Åbäke<sup>6</sup>, conferindo especial interesse ao recurso a metodologias etnográficas para a interpretação da própria *praxis* profissional em design gráfico.

Um estudo com estas características examina de perto a atividade quotidiana de dois ateliês relevantes no panorama nacional do design gráfico, com diferentes graus de interesse. Em primeiro lugar, pela proximidade do olhar sobre dois dos principais líderes projetuais da disciplina, o estudo recolhe informações não só sobre as suas perspetivas individuais, como as interpreta no contexto onde as ocorrências se desenrolam. Toma, por isso, em consideração, a interpretação daqueles que, de um modo mais próximo, colaboram sob a égide projetual destes profissionais, assumindo-se como um recurso pedagógico concreto na perceção de um contexto profissional com estas características. Em segundo lugar, pela consideração que detém do contexto envolvente desta prática profissional, e da cultura material que a representa, pretende-se que o estudo seja uma interpretação vivida do quotidiano, esfera da vida carregada de significação social, colocando sob foco o condicionamento mútuo existente entre o material e a produção de ideias (Minayo, 1995). Finalmente, acreditamos que um estudo desta natureza permitirá compreender a tecelagem social que se estabelece no ateliê, e o seu potencial performativo, considerando o contexto da prática do design a partir de uma perspetiva de dentro e no decurso das suas etapas de conceção, argumentos que sustentam a significância deste estudo.

---

6. Åbäke é um ateliê de design gráfico transdisciplinar, fundado em 2000 por antigos alunos do Royal College of Art. Mais informação em Coles, A. (2012). *The Transdisciplinary Studio*. Sternberg Press.

### 1.5. Estado da arte

Sobretudo a partir do último quartel do século xx, como referimos na introdução deste trabalho, tem-se registado, em diversas ocasiões, um crescente interesse no que respeita o estudo das metodologias em design, dando origem a uma já assinalável produção teórica neste domínio (Buchanan. 1985). O enfoque dado aos designers, ao modo como pensam e atuam, os métodos internos e externos que adotam aquando do ato de projetar, têm constituído um *corpus* de análise (Jones, 1970; Lawson, 2004, 2005; Cross, 2011, 2007, 2001, 1999, 1996, 1984; Dorst, 2003, 1997, 1995; Schön, 1984) com recurso a diferentes enquadramentos metodológicos, com enfoque particular em torno do seu vértice “autor” (Branco, 2014). Neste contexto, motivado por profundas transformações no seio da atividade em design, surge realçada a necessidade em fazer surgir novas soluções e novos processos de resolução de problemas, que acompanhem as reestruturações em torno da disciplina do design, enquanto prática disciplinar e atividade humana (Sato, 2009), numa linha de investigação que não se cinja à interpretação dos autorretratos de cada grupo (Owens & Reinfurt, 2004).

Em território nacional, e no que respeita a atividade dos designers gráficos, as investigações têm assumido também uma natureza multidisciplinar, apontando para diferentes focos de interesse. Todavia, mesmo com a proliferação do tecido de investigação num *corpus* disciplinar académico ainda recente (Poggenpohl, 2008), em que é possível contabilizar investigações profundas sobre o papel do desenho envolvido no processo (Lapa, 2010; Oliveira, 2010; Martins, 2010; Dâmaso, 2009;), a autoria no projeto de comunicação (Branco, 2014; Moura, 2012), os processos cognitivos que constituem o processo criativo (Tschimmel, 2011), o estatuto profissional dos designers (Ferreira, 2010) e o contributo profissional do designer nas zonas urbanas periféricas (Nunes, 2011), outros investigadores salientam o desconhecimento genérico da sociedade portuguesa para o papel do designer (Almeida, 2009), num reflexo que emerge das diferenças entre teoria e prática, mesmo que o percurso evolutivo da disciplina no nosso país, ao longo do século xx, tenha sido alvo de detalhadas considerações (Fragoso, 2012).

Ao nível do universo circunscrito ao território do ateliê independente de design gráfico, têm sido envidados esforços académicos no sentido de contribuir para a perceção do seu quotidiano (Santos, 2012). A edição impressa da revista Alice (2004–2007), publicada pelo Clube de Criativos de Portugal, foi talvez o melhor e o mais recente exemplo, em território nacional, do que entendemos ser uma tendência de aproximação às fronteiras do ateliê, com entrevistas e reportagens a agências de publicidade e ateliês de design gráfico. Todavia, a necessidade de respeitar critérios editoriais próprios de uma publicação periódica desta natureza são impeditivas de um olhar profundo e detalhado, dando origem a perspectivas fragmentadas e polidas sobre cada território, ao mesmo tempo que



mais não fazem que ossificar o ateliê como temática, mitificando-o. O manifesto interesse sobre a condição material do ateliê está também bem patente na instalação levada a cabo pelo duo portuense R2, intitulada *Arquivo parcial de objectos correntes em Meinedo e Gestaço*. Integrado na exposição *Em Casa*, com curadoria de Nuno Rodrigues e Dario Oliveira<sup>7</sup>, o trabalho do duo de designers confere destaque à relação estabelecida com os objectos, estabelecendo um paralelo na relação desenvolvida na articulação casa/ateliê, no que é assumido como um “inventário superficial de objetos e documentos colecionados pelos autores ao longo dos anos” (Ramalho & Rebelo, 2011), dando mostras de uma forte tendência de necessidade de reflexão, inclusive em território nacional, sobre o papel interventivo dos objectos na prática projetual em design.

Apesar dos esforços erigidos, permanecemos oblívios acerca não apenas do modo como se constitui no quotidiano a cultura intrínseca de cada ateliê, mas sobretudo nos detalhes que contribuem para a compreensão do design enquanto conjunto de práticas relacionais, com significados e representações próprias (Blauvelt, 2003). Para além disso, um esforço do género é também um passo em frente na tão almejada redução do fosso entre teoria e prática, tão alicerçada se encontra nas raízes do nosso entendimento sobre o ato de pensar e o ato de fazer (Blauvelt, 1998).

Muito embora não possamos assumir a urgência em retratar a realidade social do ateliê com a extinção de um tipificado modelo de prática, ou com uma eminência fatalista do declínio de uma prática profissional, como sucedeu com as oficinas tipográficas de Lisboa (Durão, 2002), a incompassível velocidade de execução de processos na prática contemporânea do design gráfico e o *zeitgeist* da profissão aponta-nos para uma reconfiguração difícil de acompanhar no exercício da profissão de designer. Dizer, no entanto, que a tecnologia domina o panorama da atividade de hoje, que conta cada vez menos com o cheiro da tinta que marca as memórias de um passado cada vez mais distante, é encapsular o real numa perspetiva cada vez mais abrangente e, por isso, vasta demais para reter alguma utilidade. Com começo no final da década de 90 do século XX, e uma vez absorvidas as transformações decorridas uma década antes (Blauvelt, 2003), os primeiros anos do século XXI vieram confirmar a disseminação do universo do design gráfico, até a um ponto difícil de definir, num tempo em que teoria e prática procuram coabitar com as profundas mudanças sociais que lhes servem de contexto:

Não é surpresa que o design gráfico, hoje, se assemelhe a um vasto corpo amorfo capaz de absorver quaisquer golpes que lhe sejam endereçados – pouco coerente e totalmente

---

7. A exposição “Em Casa” esteve patente no espaço da Galeria Solar, em Vila do Conde, entre 15 de janeiro e 27 de fevereiro de 2011, e consistiu na exibição de uma série de projetos originais de distintas áreas criativas. Informação disponível em <http://www.curtas.pt/solar/index.php?menu=465&submenu=456>. (Acedido a 20 outubro, 2014).

disperso. Esta ausência de uma massa crítica ou de um núcleo duro resistente está na origem da sua atual maleita. (Blauvelt, 2003, p. 38)

Neste quadro de mudança conceptual, a prática da disciplina do design gráfico tem também vindo a ser alvo de uma mudança de perceção ao nível do seu entorno material, motivada em grande medida por uma sucessiva digitalização da sociedade (Moles & Jacobus, 1988). A possibilidade de concentrar, numa única caixa cinzenta, uma miríade de opções disponíveis para o desenvolvimento da prática projetual, parece resultar na ideia de uma menor preponderância para a compreensão do contexto do ateliê. Todavia, o interesse editorial sobre o processo do design e os contextos que lhe servem de entorno, nas suas múltiplas vertentes, têm sido alvo de um sem número de publicações, recheadas de imagens sedutoras de espaços de trabalho de gabinetes. Obras como *Studio Culture* (2009), *Where They create* (2010) ou *30 studios* (2012), a que se adicionam um sem fim de imagens depositadas em repositórios visuais *online* – em portais como *designspiration.net*, *manystuff.org* ou *pinterest.com* – são alguns desses exemplos do progressivo interesse sobre o contexto dos ateliês, apresentados em fragmentos que vão constituindo um imaginário referencial. No entanto, para além de prorrogarem mitos predefinidos para a profissão dos designers, estes retratos acabam por ilustrar de modo simplista a realidade que constitui o dia-a-dia nestes contextos.

Pela natureza transformadora da prática projetual em design gráfico, o designer tende a rodear-se de artefactos que ilustram não só a sua forma de conceber o mundo, como também servem como extensões de uma subcultura à qual pertence. Peças de mobiliário, instrumentos tecnológicos, os cartazes, livros e outros objetos gráficos, físicos ou digitais, integram o contexto envolvente do designer, podendo funcionar como despoletadores ou catalisadores dos seus processos criativos, individuais ou coletivos. Podendo assumir à partida que o desenvolvimento da prática projetual não surge de modo isolado do seu contexto, relevando a importância da cultura material nele enclausurada, permanece enclausurado o sistema de relações que se estabelece no ateliê com diferentes tipos de agentes, uma parte intrínseca para a compreensão da cultura de uma dada comunidade (Malinowski, 1997) e para a construção identitária do designer enquanto profissional. Se a construção identitária emerge da relação entre o indivíduo e as interações que estabelece com o mundo exterior (Giddens, 1984; Augé, 2005), como podemos compreender as relações que dão forma ao processo de construção identitário do responsável projetual do ateliê de design gráfico independente? E de que modo conseguimos ter uma leitura compreensiva do quotidiano da atividade em design, e das suas trincheiras (Fitzgerald, 2010), capaz de quebrar as fronteiras impostas por uma academia distante?



Embora saibamos da importância que o espaço de trabalho detém na mediação entre colaboradores (Leifer & Tang, 1988, p. 244), e das tentativas anteriores de compreender a fluidez transdisciplinar de alguns arquitetos, artistas e designers (Coles, 2012), persiste a necessidade de uma visualização mais compreensiva das relações entre os diferentes agentes que intervêm na prática em design de comunicação, à luz das profundas transformações a que a sua prática tem sido sujeita, que sugerem que os espaços de trabalho detêm uma relevância cada vez menor, tais as ruturas trazidas de um universo laboral cada vez mais *wireless* (Busch et al, 2005). Todavia, o ser humano e, em concreto, o designer de comunicação, surge rodeado de artefactos que ilustram a sua conceção do universo, no que poderemos ver como uma construção contínua do eu (Giddens, 1984, p. 26). Peças de mobiliário, instrumentos tecnológicos, posters, livros e outros objetos gráficos, físicos ou digitais, pautam o quotidiano envolvente do designer e ditam o tom geral que se vive no ateliê, podendo funcionar como catalisadores dos seus processos criativos, individuais ou em conjunto com outros elementos da equipa de trabalho. Se, no entanto, ultrapassarmos uma visão modernista dos artefactos materiais, centrada no dualismo entre matéria e significado (Yaneva, 2009, p. 283), como nos sugere a *Actor-Network Theory*, desde logo poderemos conceber para os objetos um papel mais relevante no seio de uma prática em design de comunicação.

Na esteira do trabalho da socióloga Yaneva (2009), cujo trabalho etnográfico desenvolvido na OMA — *Office for Metropolitan Architecture*, liderado por Rem Koolhaas — contribuiu de um modo decisivo para uma reconfiguração conceptual da prática projetual daquele coletivo, acreditamos estar perante um contexto particularmente favorável para incidir o enfoque teórico da ANT na prática em design gráfico, procurando tecer uma análise interpretativa dos processos que a caracterizam, uma abordagem que está longe de ser novidade nos estudos em Design, desde a compreensão do papel dos utilizadores em processos de design (Wilkie, 2010) até à proposta de fundamentação da existência da primeira Rede de Designers Portugueses (Reis, 2010). Também o nosso estudo encontra na ANT um diferente ponto de partida (Callon, 1999), focando-se numa interpretação contextualizada do ateliê, capaz de identificar e compreender aquele quotidiano registando as relações e a presença de agentes humanos e não humanos, no que acreditamos ser uma nova epistemologia para a prática do design gráfico. Acreditamos que essa abordagem nos permitirá desmontar a teia imposta pelo empirismo e pelo senso comum, numa realidade marcada pelo que aparenta ser a contínua e falaciosa objetificação destes agentes, entendidos como passivos e à mercê do desígnio humano.

### 1.6. Enquadramento teórico

Partindo de um paradigma socioconstrutivista, o qual visa a compreensão do modo como os indivíduos vivem e trabalham (Creswell, 2006), pretendemos entender os comportamentos dos indivíduos, os seus pontos de vista e os significados que conferem às suas ações, constituindo deste modo o eixo central da investigação. Procuramos, assim, recolher os sentidos múltiplos da complexidade dos pontos de vista dos sujeitos, dando primazia à sua forma de perspetivar o mundo. Com a consciência de que o investigador tem à sua disposição várias formas de construção do conhecimento científico, cada qual com uma variedade de opções, é da responsabilidade de quem investiga o ato de assumir as opções adotadas no decurso de investigação. Estas opções, como sublinha Silva (2003, p. 15), apresentam-se de certo modo hierarquizadas, não sendo explícitas, definitivas, pré-programadas ou executadas em simultâneo.

Dada a natureza interpretativista do estudo, numa linha de inquirição que conta com uma longa tradição (Miles & Huberman, 1994), entendemos como objeto geral de investigação “o mundo humano enquanto criador de sentido” (Lésard-Hérbert *et al.*, 1994, p.26) que visa compreender os comportamentos e motivações de cada sujeito a partir das suas próprias lógicas (Bogdan e Biklen, 1994). Creswell (2009) define a investigação qualitativa como uma forma de inquirição que visa a exploração e compreensão do sentido dado pelos indivíduos a um dado problema ou facto social. É claro o enfoque dado ao significado construído pelos indivíduos, privilegiando uma visão indutiva da investigação. Consideramos que este tipo de análise se circunscreve na esteira do pensamento weberiano, que confere importância à capacidade humana de racionalização das suas ações e atitudes comportamentais, que configuram um contexto em mutação constante (Guerra, 2006).

Ao enveredarmos por um estudo de casos múltiplos, pretendemos compreender casos únicos que integram um contexto real situado (Yin, 1987), visando compreender o como e o porquê (Bogdan e Biklen, 1994), ou seja, o significado que as ocorrências e as redes de interação têm para pessoas comuns, em contextos situacionais particulares. Interessa-nos, por isso, perceber a forma do que os sujeitos experimentam e o modo como interpretam as suas experiências, para além da sua conceção de estrutura do mundo social que os envolve, como salientam Bogdan e Biklen (1994, p. 51) através das suas leituras do pensamento de Psathas. Avançamos, pois, numa linha do *verstehen*, de Max Weber (1983), que se opõe à explicação de ontologia positivista da sociedade.

Ao afirmar que “as ferramentas e o equipamento são próteses do corpo que transportam a ideia do criador, totalmente diferente de um mecanismo autónomo de produção”<sup>8</sup> (Margetts, 2011, p. 40), a autora apresenta-nos uma visão Modernista de relação com a

---

8. No original: “tools and equipment are prosthetic extensions of the body that carry the thought of the maker, wholly different from the autonomous production of machines.”

cultura material, que mais não faz que reduzir o processo criativo à relação de dependência entre máquinas e humanos, na condição falaciosa de súbdito e soberano. Esta perspectiva teórica parece não ter em linha de conta as transformações epistemológicas que têm lugar no entendimento que detemos da sociologia, e que começam a aceitar uma leitura capaz de conceber o estatuto de agente social a outros agentes que não seres humanos, como sejam artefactos, sistemas informáticos ou animais (McLennan, 2011, p. 149). Esta posição, assumida pela *Actor-Network Theory* (ANT), uma parte relevante do quadro teórico tecido para este estudo que, pela sua complexidade, decidimos explicitar com maior destaque nos últimos dois pontos da sua Terceira Parte. Face ao exposto, quando falamos de artefactos assumimos que não estamos perante passivos intérpretes da vontade humana, conforme se inscreve nas teorias de Gibson (1979) ou Gell (1998), mas antes agentes ativos e cooperantes no ato criativo (Yaneva, 2009), dado que vemos como simplista a afirmação de Margetts na análise da complexa rede de relações entre agentes. Do mesmo modo, assumir que a criação contemporânea reside na acomodação entre o manual e digital (Margetts, 2011, p. 42) é conformar-se com a existência em pleno das *caixas negras* que compõem esse processo. Se, como tivemos oportunidade de constatar, a missão do artesão é a de dar vida às coisas (Margetts, 2011, p. 43), parece-nos fulcral ir mais longe na observação que detemos das ligações que se estabelecem com as coisas.

Situado num espaço de fronteira, o design gráfico contemporâneo vacila entre a rapidez dos processos tecnológicos nos quais assenta e a *craftsmanship* de outras eras, num tempo em que o rigor e o cuidado com o detalhe ditavam as melhores práticas da disciplina. À tecnologia conferimos não só a responsabilidade de ditar a celeridade com a qual trabalhamos, mas sobretudo no modo através do qual dita formas de viver e trabalhar, comunicar e socializar, viabilizando uma muito anunciada quebra de barreiras geográficas e uma abertura total das fronteiras que nos limitam. Mas será mesmo assim? Não estaremos nós tão habituados à arquitetura que nos rodeia, às áreas de trabalho nas quais estamos, aos trajetos que vamos repetindo, que ignoramos a sua importância para a nossa prática? Será que estes mesmos elementos têm, ou alguma vez tiveram, influência direta nessa mesma construção profissional em design gráfico? Acreditamos que o ateliê de design representa uma mística e um universo próprios, visto estarem longe de serem “inocentes” (Sudjic, 2009, p. 9). É neste espaço que, enquanto investigador, procuraremos entrar, abandonando uma conceção da prática em design à distância, algures encerrada numa qualquer “torre de marfim” (Dorst, 2009, p. 292). É na transposição para o outro lado, na estranheza do outro que Malinowski (1997) refere, que esperamos conseguir interpretar as interações que decorrem neste espaço, que Bos (2009) reconhece como um centro de orgulho profissional, nos melhores exemplos. Também Twemlow (2010) aponta para o espaço do ateliê e a materialidade que o integra, como vestígios mais físicos do processo

de design, impregnados da atmosfera que se vive no ateliê. A secretária, algumas imagens de referência ou testes de impressão de projetos passados, são componentes de uma narrativa dos artefactos produzidos, desde o seu brífingue até à sua presença nas nossas mãos (Twemlow, 2010).

Alicerçado neste quadro teórico, o estudo parte na procura de redes de significação entre os diferentes agentes envolvidos na prática do design de comunicação, tomando como exemplos concretos a tipologia de ateliê que registamos como *ateliê de assinatura projetual*. O método de enquadramento etnográfico permitir-nos-á transpor os limites, saltar a fronteira, com todos os problemas e oportunidades que essa transdisciplinaridade sugere (Sato, 2009, p. 25). Estamos em crer que este estudo se apresenta como uma contribuição para a premente necessidade de reflexão em torno da disciplina (Dorst, 2009, p. 292), que lhe confira a capacidade para enfrentar problemas cada vez mais complexos.

### **1.7. O universo do estudo e as questões de investigação**

Uma vez escolhido o tema e a problemática do estudo, importava definir um quadro metodológico adequado à prossecução dos pressupostos do estudo. Distanciando-nos, desde muito cedo, das ambições positivistas de representatividade, fomos conscientes na necessidade de deter uma dimensão representativa que cumprisse em simultâneo os propósitos de uma investigação desta natureza, com limitações temporais, calendários e requisitos específicos. Deste modo, nunca foi a nossa intenção almejar a busca por métodos perfeitos capazes de serem padronizados ou generalizados à população a que pertence o universo em análise, prescrevendo métodos certos ou sobre como ser designer à restante população, nem tão pouco havia intenção de se constituir como um guia prático dos pormenores mundanos que constituem a prática profissional em design gráfico (Goslett, 1971). Antes, interessava-nos a descoberta de histórias e de relações de um território delimitado, com indelével representatividade social. Para tal, foram escolhidos dois ateliês independentes de design gráfico com assinatura projetual, ou seja, contextos de trabalho que desenvolvem uma prática em design gráfico com um determinado sentido autoral (Branco, 2014; Moura, 2012), assumido em nome de um líder projetual unívoco, com um percurso profissional validado pelos pares. Interessava-nos, todavia, contextos organizacionais constituídos por mais que um único indivíduo, perspetivando as relações vividas em contexto de grupo.

Recorrendo à literatura existente, fomos capazes de selecionar não um, mas dois destes exemplos, proporcionando em todos os momentos uma leitura comparativa de práticas, contextos e relações idiossincráticas e particulares, dirigindo o foco teórico para a componente social do processo, uma dimensão em muitos momentos ausente

aquando da análise formal dos artefactos gráficos. Para além disso, optámos pela seleção de empresas localizadas em diferentes cidades, estabelecendo relações com a geografia de cada contexto profissional e evitando, tanto quanto possível, a formulação de leituras viciadas. Estes dois exemplos, e em particular os seus líderes projetuais, constituem o universo do nosso estudo.

Interessa-nos, deste modo, compreender e analisar a forma como as relações em rede se estabelecem através das interações entre os diferentes agentes. Mais, importa-nos recolher, por parte dos atores observados no estudo, testemunhos que viabilizem novas descobertas no modo como entendemos a prática do design gráfico que contemple uma visão da realidade à luz da proposta conceptual da *Actor-Network Theory* (ANT). Nesta proposta, tomamos consciência de que o desenvolvimento de uma prática em design gráfico, do domínio do responsável pela atividade em design gráfico por parte de um determinado ateliê, surge mediada por outros agentes, como nos sugere a perspetiva de enquadramento teórico já apresentada. Surgem-nos, no seguimento destas matérias, algumas linhas de interesse que fundamentam a investigação: a forma como o designer contempla as relações que se estabelecem no seio do ateliê e a consciência (ou falta dela) da sua intervenção no desenvolvimento de uma prática projetual, ou a perceção concreta das redes que se estabelecem entre agentes, da interpretação dos seus papéis na dinâmica social deste contexto, e em particular, no que respeita o papel dos agentes não-humanos. Pela extensão e complexidade destas matérias, campo inesgotável de reflexões, vimo-nos forçados a partir para este estudo com duas questões definidas *a priori*, com vista à contribuição para a desocultação das relações que tecem o território da prática profissional do ateliê independente de design gráfico, com assinatura projetual:

- i. Como se caracterizam os ateliês no que respeita a ação do seu líder projetual, a sua estrutura organizacional, o seu sistema intrínseco de valores e a relação com os agentes externos?
- ii. Através da lente interpretativa dos próprios sujeitos, como se caracteriza a dinâmica implícita no tecido social do ateliê, composta pelos seus distintos agentes, e tendo como eixo central a figura do responsável projetual do ateliê?

Sob esta lente de enquadramento teórico, acreditamos ser possível levar a cabo um estudo, de índole qualitativa, que nos permita conceber novas perspetivas de enquadramento para a prática em design gráfico, contribuindo para o incremento da informação da qual dispomos. Este contributo incide não apenas nas relações que se estabelecem entre os diferentes agentes envolvidos na prática da disciplina, mas também nos diferentes argumen-

tos que contribuem para o que se constitui como verdadeira *expertise* da profissão, uma condição que ultrapassa “aquele primeiro nível de aparente competência profissional” e que é onde “a profissão do designer se alicerça.”<sup>9</sup> (Lawson & Dorst, 2009, p. 46)

### 1.8. Quadro conceptual

Considerando a perspectiva de entendimento do quotidiano do ateliê, importa acompanhar de perto não só as estratégias relacionais estabelecidas entre o líder e os restantes colaboradores, como também as relações estabelecidas entre os próprios. Se, por um lado, escolhemos ateliês independentes de design gráfico com assinatura projetual, o nosso olhar não se concentra no papel do autor no processo, tópico sobre o qual nos parece haver matéria extensa para reflexão (Branco, 2014; Moura, 2012), mas antes na interpretação do esquema relacional e na tecelagem social que compõe o quotidiano do lugar (Augé, 1994) que é o ateliê, sendo essa a realidade em observação. Uma vez definido como universo do estudo o ateliê de design gráfico, com uma assinatura e um responsável projetual, desde logo registamos a participação do líder como dimensão primordial para o estudo. Ao enveredarmos por um universo de estudo composto por ateliês independentes de design gráfico, com uma liderança projetual identificada, o líder do ateliê assume-se como uma dimensão primordial para o estudo, sendo também o ponto de partida para a interpretação das relações no ateliê.

Como tivemos oportunidade de compreender na estruturação do quadro teórico, o trabalho de índole etnográfica de Yaneva (2009), desenvolvido no atelier de Rem Koolhaas, constitui um importante eixo conceptual para a compreensão que fazemos do quotidiano da prática do ateliê independente de design gráfico, pelo modo como atribui aos objectos um papel ativo na tecelagem social do ateliê, conferindo-lhes um estatuto de agentes não-humanos. Esta perspetiva estabelece, por isso, como dimensão, a cultura material patente no contexto do ateliê, em concreto no que consideramos ser a participação dos agentes não-humanos no quotidiano ao ateliê, uma perspetiva inspirada a partir das noções teóricas aportadas na *Actor-Network Theory* (ANT). Um último eixo primordial da nossa análise é a compreensão dos atributos que caracterizam cada um dos casos, no que diz respeito à sua estrutura organizacional, os procedimentos implementados e no que ao seu modelo estrutural de funcionamento dizem respeito, identificados mediante observação no terreno.

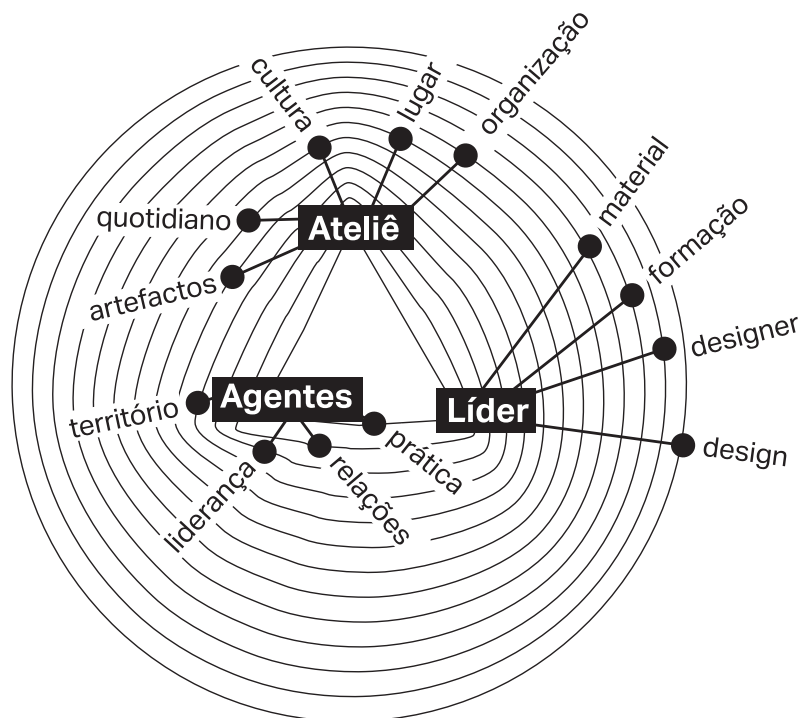
Perante o esquema delineado, apresentado sob forma visual na Figura 1, é possível alicerçar o quadro conceptual em torno de três eixos fundamentais: o líder, o ateliê e os agentes (humanos e não-humanos), que contribuem para a tecelagem do social do contexto observado. O esquema visual surge, deste modo, como uma espécie de topografia do ateliê, que se constitui de fora para dentro, do lato para o particular.

---

9. No original: “The real difficulty in design is not reaching that very first level of apparent competence; it is in attaining the higher levels. And that is where the design profession sits.”



**Figura 1.** Quadro conceptual do estudo  
(Fonte própria)



Por isso, focámo-nos na invocação do universo conceptual definido em torno da disciplina do Design, dos seus modelos pedagógicos e dos papéis invocados para a profissão, com particular destaque para a conceptualização da figura do *designer-artesão* (Wild, 2012, 1998; Sennett, 2009), pelo modo como estabelece relações significativas com o seu entorno material. Por sua vez, no sentido de contemplar a dimensão do ateliê no seu quotidiano, procurámos invocar conceitos que ajudam à determinação do seu sentido de cultura do ateliê e que ajudam à sua materialização enquanto lugar (Sá, 2006; Augé, 1994; Lefebvre, 1961), enquanto organização (Etzioni, 1964) e enquanto território marcado pelo valor das coisas (Dant, 2005; Tisseron, 1999; Appadurai, 1986) que o compõem.

Por último, relativamente à dimensão dos agentes, recorreremos a um quadro metodológico de inspiração etnográfica – explicitado em detalhe na quarta parte deste trabalho – que serviu de base para o período de observação participante desenvolvido em cada um dos territórios, uma componente do trabalho que viabiliza o desvendamento das camadas relacionais de cada ateliê, e que caracterizam a prática contemporânea do design gráfico (Bártolo, 2011; Kyes, 2011; Blauvelt, 2008). Beneficiando da posição privilegiada do investigador no terreno (Geertz, 1973), o nosso esforço conceptual centra-se, por isso, não só na descoberta de cada território e no deslindar das relações entre agentes, como também na compreensão das estratégias de liderança e prática projetual dos grupos.

Uma vez delimitado o território do nosso quadro conceptual, não podemos deixar de sublinhar que as dimensões invocadas estão longe de antecipar o complexo sistema social em que assenta o funcionamento deste modelo de ateliê. Todavia, perante uma necessária delimitação do universo conceptual de referências, julgamos conseguir providenciar uma perspectiva de entendimento sobre as conexões estabelecidas entre agentes, recorrendo à diagramação conceptual de cada território, proporcionada por um olhar do design que parte de dentro (Yaneva, 2009).

### **1.9. Síntese metodológica**

Como já tivemos oportunidade de referir, a análise detalhada das metodologias deste projeto de investigação, e do quadro de opções que lhes são inerentes, estão descritas em rigor na Quarta Parte deste trabalho. Todavia, em jeito de síntese, podemos assumir que esta investigação se insere num paradigma interpretativo (Geertz, 1988), que busca a compreensão através da interpretação das vozes dos próprios sujeitos (Bogdan e Biklen, 1994), no acompanhamento etnográfico de atividades desenvolvidas em dois ateliês de design gráfico portugueses, com assinatura projetual, ao longo de um período contínuo de seis meses, perfazendo uma das partes deste estudo. Na perspectiva de possibilitar uma leitura a partir do interior desse mesmo contexto social, valorizando as relações que ali se estabelecem, o relato dessa experiência constitui-se como um dos vértices da investigação, que optou pela triangulação de dados (Denzin, 1989) como matéria de validação dos resultados da investigação.

Se a componente de observação etnográfica, desenvolvida ao longo de um período de seis meses, em ambos os ateliês, nos permitiu reunir informações adequadas para proceder a uma descrição em profundidade do contexto de trabalho daquelas equipas, as entrevistas funcionam neste estudo como um dispositivo para colmatar eventuais lacunas resultantes dos limites cronológicos, temporais ou sociais da observação. Para além disso, nas entrevistas foi ainda possível abordar com profundidade as principais relações que, ao longo do estudo, foram ganhando preponderância. Em complemento a essa recolha de dados pela via da observação participante, acrescentam-se a realização de dez entrevistas semiestruturadas aos intervenientes, bem como a análise documental de alguns dos materiais recolhidos no terreno. No total, estamos confiantes de que estes materiais não só contribuem para o lançamento de novas pistas de entendimento sobre a prática do design gráfico, essenciais a uma fundamentação crítica contemporânea dos ateliês enquanto habitat coletivo de relações entre agentes, humanos e materiais, como se configuram um registo útil à construção de um registo situado da profissão (Grootens, 2010). Para tal, o estudo de casos múltiplos revelou-se a abordagem mais ajustada às necessidades do estudo, pela liberdade que confere em estudar casos singulares imersos num contexto real



situado (Yin, 1987), tendo o como e o porquê (Bogdan & Biklen, 1994) como objetivos, conferindo significado aos acontecimentos e às interações desenvolvidas por sujeitos comuns, num determinado contexto particular.

Desenvolvida através da interação direta entre o investigador e os sujeitos, a investigação privilegiou a recolha através de técnicas de observação etnográfica e de análise documental, completadas com a realização de dez entrevistas semiestruturadas. Se o diário de campo surge como instrumento primordial para a *descrição densa* levada a cabo em cada ateliê, e no qual o investigador regista *tudo o que conseguir* (Geertz, 1973), as entrevistas assumiram um papel de afunilamento das principais categorias submetidas a análise, para além de permitirem a validação dos dados por parte dos sujeitos observados. A estes dados acrescentam-se a análise documental de vestígios da prática projetual (como desenhos e experiência de composição) e a gravação esporádica de determinados momentos, como as reuniões em grupo.

Ao nível do tratamento dos dados, a opção recaiu sobre a análise de conteúdo, técnica por excelência para a desocultação dos sentidos inerentes aos testemunhos dos participantes (Pêcheux, 1969), permitindo não só compreender através da compreensão do outro (Silva, 2003) mas também resistir à perpetuação do mito veiculado por dogmas e das verdades absolutas, e reconhecendo que o conhecimento se constrói pelo desmantelamento das ideias preconcebidas e das armadilhas que originam o senso comum. Estes processos não só contribuem de um modo indelével para uma maior perceção da *design expertise*, adotando o conceito avançado por Lawson e Dorst (2009), no sentido em que nos importa acompanhar, interpretar e compreender os comportamentos levados a cabo pelos melhores designers, permitindo almejar o entendimento de dimensões como a liderança projetual (e as suas estratégias), a identidade particular do ateliê e as dinâmicas de comunicação organizacional que se estabelecem em cada um dos ateliês observados. Longe de serem exclusivos à compreensão da prática profissional em design gráfico, será esse o nosso ponto de partida para o entendimento deste contexto profissional, conscientes de que uma transposição do olhar sobre esta realidade aportaria enormes diferenças de interpretação e de condução deste estudo.

Para minimizar as diferenças de interpretação, procurámos providenciar ao leitor um retrato literalista do ateliê, inclusive na invocação dos seus aspetos mais mundanos, despercebidos ao olhar de visitantes ou, inclusive, dos próprios sujeitos da investigação, tal a familiaridade naquele contexto. Sempre que possível, as palavras são utilizadas para transportar o leitor para o universo daquelas empresas, personificando as emoções do observador como forma de incrementar a experiência sensorial da observação participante, similar ao exercício de descrição de algo tão banal quanto uma rua, como o que Georges

Pèrec sugere no seu *Espèces d'Espaces* (1974), um esforço de representação que procura não deixar nada por dizer:

A rua: tenta descrever a rua, de que é feita e para que é utilizada. As pessoas na rua. Os carros. Que tipo de carros? Os edifícios: nota que eles se encontram no lado confortável, bem pavimentado. Distingue os edifícios residenciais dos governamentais. As lojas. O que vendem eles nas lojas?<sup>10</sup> (Perec, 1998, p. 50)

O quadro metodológico apresentado inscreve-se, deste modo, numa linha de enquadramento socioconstrutivista, que configura o entendimento do real através de construções pessoais e sociais, assumindo uma postura subjetivista por parte do investigador e dando origem a uma metodologia de inquirição de cariz hermenêutico e dialético, como nos explicam Gray & Malins (2004), através da citação do trabalho de Guba, de 1990.

---

**10.** No original: “The street: try to describe the street, what it’s made of, what it’s used for. The people in the street. The cars. What sort of cars? The buildings: note that they’re on the comfortable, well-heeled side. Distinguish residential from official buildings. The shops. What do they sell in the shops?”

## Segunda Parte—Territórios do(s) Design(s) e dos designer(s).

*E se fôssemos a tratar de todos os aspetos do ofício de gráfico  
(inclusive os malfadadamente económicos)  
não nos bastaria o ano inteiro, a três tardes por semana.*

Victor Palla

### 1. Design(s) e designer(s)

Nesta segunda parte do trabalho, envidamos esforços no sentido de aproximar o leitor do território conceptual em torno da atividade do designer, contribuindo para a sua compreensão. Longe de esgotar o tópico, procurámos evocar as ideias que mais perto se situam do nosso objeto de estudo, articulando perspetivas sobre o design e sobre a profissão de designer gráfico.

#### 1.1. Múltiplos sentidos para o Design

Perante a impossibilidade de encontrar uma definição unívoca para *Design*, tal a multiplicidade dos seus significados (Erlhoff, 2007), variáveis no tempo e no lugar (Côrte-Real, 2010), procuramos avançar com diferentes perspetivas teóricas que aludam a uma clarificação dos pressupostos que detiveram particular relevo no decurso deste trabalho. A utilização indiscriminada do termo como nome e como verbo (Flüsser, 1993/2010) incorpora diferenças na sua compreensão, podendo referir-se ao produto final de um dado processo ou, por sua vez, ao próprio processo (Lawson, 2005). Traídos pela polissemia do termo, vasto na sua amplitude e aplicação na descrição de experiências díspares e completas, que seguem desde a conceção, desenvolvimento e resultado da produção material dos artefactos (Potter, 2008), resta-nos apresentar breves definições do design para que o leitor possa compreender o rumo adotado para este trabalho e, assim, tornar viável a resposta a esse complexo quadro conceptual.

Partindo de uma perspetiva radicalista ecológica, Papanek (1975/1999, p. 251) apresenta-nos uma definição de design como uma série de mitos desenhados para proteger e enriquecer elites compostas por falsos detentores do bom gosto, tecnocratas e persuasores. Em *Edugraphology – The myths of design and the design of myths*, Papanek sugere mesmo uma redefinição do ensino da disciplina, que acusa de perpetuar uma falaciosa interpretação do Design, prejudicial à preservação ecológica e estável do Mundo. Nesta visão, partilhada por outros autores, “todo o ser humano é um designer” (Potter, 2008, p. 10), num quadro que não só concebe os limites da disciplina como um território flexível (Papanek, 1971) como entendem que o seu raio de ação se sobrepõe ao de outras ativida-

des e disciplinas. Compreendendo-a como uma capacidade inata do ser humano, o autor austríaco advoga a redefinição dos pressupostos subjacentes ao Design, conforme a sua interpretação na cultura Ocidental, criado para funcionar como estratégia escamoteada de venda, persuasão e criação de necessidades, assente em mitos que alicerçam a disciplina. A profissionalização do design é o primeiro desses mitos<sup>11</sup>, que mais não cumpre que a invenção de necessidades que não existem. Uma redefinição necessária do que constitui *Design*, no entender de Papanek, passaria por dismantelar tais mitos, maximizando o potencial participativo do design, com vista ao benefício coletivo e à preservação do capital ecológico à disposição do ser humano, libertando-o de uma dependência obsessiva dos produtos e encetando um esforço consciente em impor uma nova ordem nos significados da condição humana (Papanek, 1999).

Concebendo o Design como um espaço de fronteira entre arte e técnica, Flússer (1993/2010) aponta conotações sobre o termo que derivam dessa mesma multiplicidade semântica. Tendo já sido alvo de reflexão mais profunda (Estêvão, 2009; Cruz, 2006), as ideias de Vilém Flússer no essencial incidem sobre o carácter artificial inerente à própria condição de designer, para o qual este não é senão um conspirador dotado de artimanhas que servem o simples propósito de enganar, tal como uma máquina (Flússer, 1993/2010). Nesse mesmo sentido, a pluralidade de sentidos apontada ao termo Design não se encerra na própria conceção semântica, mas sobretudo na proximidade linguística e conceptual com outros termos, dos quais deriva uma mesma visão existencialista do mundo: “Os termos *design*, *macchina*, *tecnica*, *ars* e *arte* estão estreitamente ligados entre si, nenhum deles é pensável sem os outros (...)” (Flússer, 1993/2010, p. 11).

Uma visão concretista para o Design diz-nos tratar-se de uma atividade laboral, um serviço prestado a terceiros – identificado de modo tradicional como um cliente – que surge envolvido na produção ou comercialização de bens, materiais ou serviços. Nesta descrição surge incorporada uma matriz antitética à prática artística, que prioriza a expressão das ideias inerentes ao programa do cliente em detrimento da expressão individual do designer. A proximidade dos dois territórios na compreensão do mundo como experiência estética é, no entanto, evidente, com incidência particular para o campo da comunicação visual (Lawson, 1980/2005). Nesta linha de entendimento, Rand (1981/2007), por sua vez, alude às dificuldades resultantes da sobreposição de camadas burocráticas que compõem as instituições, a que se acrescentam as diferenças de percepção existentes sobre o trabalho de design: se, para o designer, o trabalho é sinónimo de um modo de estar na vida, a percepção externa assim não o entende, resultado do desconhecimento das etapas envolvidas neste processo. Desse modo, Rand aponta como cenário ideal para o *bom design*

11. O princípios lançados por Papanek são dez, no total. Edugraphology - The Myths of Design and the Design of Myths. Texto integral publicado na Revista britânica *Iconographic* n.9, em 1975.

o acesso direto ao máximo decisor: “A não ser que o design esteja tão interligado nas estruturas burocráticas de uma empresa que seja possível ter acesso ao decisor máximo, tentar produzir bom trabalho é, muito frequentemente, um exercício inútil”<sup>12</sup> (Rand, 2007, p. 233). Pelos argumentos do norte-americano, somos levados à compreensão de que o designer detém uma certa despreocupação material, apontando como sua principal motivação o exercício de design em si mesmo. O discurso de Rand pauta pela constante necessidade dos designers de contrabalançarem um suposto lado *lírico* (leia-se, artístico) da profissão com a sua componente *pragmática* (leia-se, comercial). Numa visão impregnada da perspectiva neoliberal que se ajusta em pleno no ADN capitalista dos EUA, as ideias de Rand parecem atacar em várias frentes: por um lado, aborda concepções estereotipadas inerentes à figura do designer como alguém de difícil relacionamento e intransigente. Por outro lado, fala dos clientes como indivíduos preocupados sobretudo com a vertente comercial do trabalho, com limitações na aferição da qualidade estética e valorativa do próprio trabalho que encomendaram. Muito embora os seus argumentos sejam exacerbados, com vista à melhor ilustração do seu ponto de vista, Rand dirige-se sobretudo aos designers, apelando à necessidade de se educarem não só no domínio visual, mas também numa esfera cultural.

A dificuldade surge, do mesmo modo, identificada por J. Christopher Jones, que acusa a proliferação de tentativas de definição do design em critérios mensuráveis como um obstáculo à prossecução do *bom design* (Jones, 1984), um conceito não menos subjectivo, dotado de valor simbólico individualizado. Na sua resposta aos princípios do design formulados por W. H. Mayall, em 1979<sup>13</sup>, Jones afirma ser a altura para ultrapassar essa necessidade de empacotar definições de design, que não são mais que obstáculos à sua efetividade como agente de mudança: “(...) É altura de repensar o design, a educação em design e a necessidade de profissões na área do design face ao aumento da insatisfação com a tecnologia, o design, o planeamento, e os seus efeitos”<sup>14</sup> (Jones, 1984, p. 79). Uma das observações mais contundentes do autor prende-se com a sua crítica ao *Princípio das Relações*, que Mayall concebe e Jones (1984) recupera, e que abordava a necessidade do designer em estabelecer “relações funcionais com todas as atividades que envolvem a conceção, fabrico e marketing de produtos e, mais importante, com o potencial utilizador”<sup>15</sup> (Jones, 1984, p. 78). Embora não estando em desacordo com a

12. No original: “Unless the design function in a business bureaucracy is so structured that direct access to the ultimate decision-maker is possible, trying to produce good work is very often an exercise in futility”.

13. W.H. Mayall apresenta oito princípios-base que compõem a sua visão axiomática para a natureza do design: Totalidade, Tempo, Valor, Recursos, Síntese, Iteração, Mudança e das Relações.

14. No original: “(...) It is time to rethink designing, design education, and the need for design professions, in relation to the growing dissatisfaction with technology, design, planning, and their effects”

15. No original: “working relationships with all those activities concerned with conception, manufacture and marketing of

definição proposta, Jones aponta a necessidade de suplantarmos o modelo no qual o designer assume para si a totalidade das responsabilidades do trabalho de design: “(...) as competências em design que são requeridas (...) são adequadas à colaboração e partilha de responsabilidades entre utilizadores e peritos, e à conceção criativa num processo coletivo, como o que se verificou no caso da evolução do artesanato”<sup>16</sup> (Jones, 1984, p. 79). Já Foster (2002), por sua vez, aborda sobretudo a presença do design na viragem para o século XXI, denotando-o como agente mediador de toda a economia. Neste quadro, o design passa do estatuto de indústria secundária para um plano mais alargado de compreensão, com o autor a assumir que se poderá falar de uma economia política de design (Foster, 2002). No seu *Design and Crime* – uma óbvia referência à crítica de Loos ao design total de Morris – Hal Foster denuncia a permeabilização massificada do design em todas as esferas económicas e sociais, reinterpretando o conceito de *total design* para a era contemporânea.

Parece-nos ainda relevante realçar as ideias sobre Design assumidas pelo filósofo francês Bruno Latour. Na conferência *Networks of Design* (Falmouth, Cornwall, 2008) Latour aponta como vantagens para o termo Design, em detrimento de conceitos como Construção ou Edificar (Latour, 2008, p. 3), um sentido inerente de humildade. Na aceção que propõe para o termo, o autor afirma que a disciplina poderá mesmo ser apelidada de uma “pós-Prometeana teoria da ação” (Latour, 2008, p. 3), na argumentação de que qualquer processo de design é sempre um processo de redesign, negociável e passível de ser convertido. Uma outra ideia inscrita no pensamento de Latour é a ênfase que atribui à dimensão manual e competências particulares do designer que, na sua busca da perfeição e do detalhe, contribui para uma desaceleração dos processos evolutivos, com repercussões positivas do ponto de vista ecológico.

Prosseguimos, após esta etapa introdutória de exposição conceptual do termo Design, para uma análise mais detalhada das perspetivas existentes para o designer, considerando não só algumas das definições propostas para a atividade, mas também algumas das principais competências que lhe são preconizadas. Dado o domínio científico e a natureza deste projeto de investigação, a nossa descrição recai, de modo inevitável, sobre os contributos de maior valor para a compreensão do papel do designer gráfico.

## 1.2. O modelo da Bauhaus para a educação em Design

Com uma posição consolidada como o primeiro modelo institucionalizado para o ensino do design no séc. XX (Findeli, 1990), o alcance da influência da Bauhaus ain-

---

products and, importantly, with the prospective user”.

**16.** No original: “(...) the kinds of design skill which are called for (...) are suited for collaboration, to the sharing of responsibilities between users and experts, and to designing imaginatively in a collective process, as was the case in craft evolution”.

da hoje se faz sentir, pelo enraizamento dos seus princípios pedagógicos e modelo de funcionamento no seio da academia (Swanson, 1994). Com um discurso teórico nutrido pelo espírito de vanguarda (McCoy, 1998) transportado pelo Construtivismo Soviético, o Dadaísmo ou o Futurismo, no aproveitamento das suas linhas formais, foi a Bauhaus quem se assumiu como “laboratório pedagógico no qual as inovações formais das primeiras experiências vanguardistas foram assimiladas e aplicadas sistematicamente à arquitetura, ao design gráfico e ao design industrial”<sup>17</sup> (Drucker & McVarnish, 2009, p. 202).

No encerramento da última fase da Escola, em 1932, um ano antes da ascensão de Hitler ao cargo de Chanceler alemão, um extenso séquito do que Dwiggins apelida de *Bauhaus boys* garantia já, sobretudo nos EUA, que o legado bauhausiano haveria de prosseguir bem depois do fecho de portas das instalações em Dessau. Alunos e docentes de todas as especialidades do *curricula* existente – Arquitetura, Interiores, Design Industrial e Publicidade (que encapsulava Design Gráfico, Tipografia e Fotografia) — asseguravam a disseminação enraizada dos ideais da Academia, sobretudo no que respeitava a linha dirigida por Walter Gropius e que correspondia à sua primeira instância, primeiro em Weimar, depois em Berlim.

Na tentativa de fugir a uma Europa imersa em conflito, intelectuais de outras nações europeias que haviam fundado Escolas com ideais semelhantes aos da Bauhaus, considerados antagónicos aos ideais estéticos<sup>18</sup> do sistema totalitarista imposto por Hitler<sup>19</sup> seguiam no mesmo percurso para o outro lado do Atlântico, num êxodo que coincidia com expansão de uma América em plena ascensão financeira. Educadores holandeses (De Stijl), suíços (da Allgemeine Gewerbeschule, de Basileia), italianos e outros de nacionalidade alemã (Hochschule für Gestaltung [HfG], de Ulm) seguiam na esteira do percurso da institucionalização do Design desenvolvido na Bauhaus, garantindo que o renascimento do Pós-Guerra seria erigido sob a tutela dos Modernistas, em cidades como Chicago (Illinois Institute of Technology) ou New Haven (Yale), introduzindo uma vertente acadêmica, teórica e doutrinária (Bonsiepe, 1965/1999) na comunicação visual num território até então marcado pelo pragmatismo da indústria e do comércio, com visões distintas sobre o papel do designer e das competências que lhe eram intrínsecas.

---

**17.** No original: “(...) pedagogical laboratory in which the formal innovations of early avant-garde experiment were absorbed and systematically applied to architecture, graphic design, and industrial design”.

**18.** Ludwig Grote, um dos principais promotores da filosofia da Escola, procurou, sem sucesso, obter aceitação estética dos nacionais-socialistas (Droste, 2006).

**19.** Como podemos perceber em Drucker e McVarnish (2009): “...the features that have come to define modernism – geometric abstraction, asymmetric dynamism, and nontraditional sans serif type – cost date to be branded as subversive in Germany. Artist and designer became targets of persecution, and a wave of emigration began.” Drucker e McVarnish (2009)



### 1.3. O designer gráfico: papéis e competências

Considerado o pai do termo *designer gráfico*, o papel interventivo de William Addison Dwiggins (1880–1956) tornou-se determinante na prossecução de um discurso que problematizava a ligação entre arte e indústria. Reputado designer, tipógrafo e crítico, entre tantos outros papéis, o antigo aluno de Frederic Goudy<sup>20</sup> demarcou-se não só pelas capas que desenvolveu para a editora de Alfred A. Knopf, como também assumiu a autoria de várias famílias tipográficas desenvolvidas para a Mergenthaler Linotype, com destaque para Metro, em 1929, Electra, em 1935, e Caledonia, 1938, numa missão que ajudou a definir aquela que seria a estética modernista nos EUA (Meggs & Purvis, 2006, pp. 336–337). No entanto, o contributo do seu trabalho como crítico ganha especial preponderância pela influência que deteve na construção de uma consciência profissional para o designer gráfico. Em *A technique for dealing with artists*, de 1941, Dwiggins ilustra em tom corrosivo as dificuldades detidas pelos designers em conquistarem o respeito pela sua posição como profissionais. Mascarado sob a forma de manual prático, o texto dirige-se aos industriais e proprietários, os *Capitães Americanos da Indústria*, apontando dicas úteis sobre a melhor forma de lidar com os artistas, como se de uma espécie marginal se tratasse, um primata sensível e instável que não partilha dos valores capitalistas que motivam os seus clientes. Desde logo, e embora o tom algo jocoso de Dwiggins possa hiperbolizar a condição dos designers, o ensaio aborda questões de grande pertinência para a sua condição profissional, e que estarão presentes ao longo do seu percurso evolutivo enquanto disciplina.

O estatuto do designer no processo<sup>21</sup>, a dificuldade das relações sociais estabelecidas entre agentes, as diferenças de valorização e de expectativas sobre os artefactos produzidos ou o próprio valor comercial do trabalho do designer são alguns desses conceitos basilares, que fomentarão a discussão nas décadas subsequentes à publicação dessas palavras, chegando mesmo a estar presentes no nosso quotidiano profissional, passados mais de 70 anos da criação deste guia. A sistematização dos processos de design é outro dos tópicos abordados pelo autor norte-americano, que se esforça em renegar o predomínio da intuição no processo criativo:

O artista é uma criatura racional. O seu impulso para a criação de uma obra de arte emerge primeiramente através da sua intuição; e as escolhas e intuitivas e decisões operam ao longo do processo evolutivo de uma obra de arte. Mas esse processo é orientado e expandido pela razão. O objetivo a atingir é racional. <sup>22</sup> (Dwiggins, 1999, p. 87)

20. Frederic W. Goudy (1865-1947) foi um prolífico designer, tipógrafo, editor e professor.

21. Dwiggins compara o papel do designer ao de um médico, devendo o paciente (cliente) aceitar a “medicação” sem a questionar.

22. No original: “The artist is a rational creature. His impulse to create a work of art emerges first in the region of intuition;



Inscrita na posição do autor está já uma das principais tendências do design gráfico das décadas seguintes, que tentava a aproximação a um sistema paracientífico, marcado por uma forte sistematização de processos (Burtin, 1949/1999). Reforçada à época por outras figuras proeminentes, como Herbert Bayer ou Will Burtin, esta visão encontra nos ideais funcionalistas do Estilo Internacional Suíço o expoente máximo de racionalização dos processos de design (Meggs & Purvis, 2006), por sua vez importados de um ideal de *Linguagem Universal* deixados pelo legado da Bauhaus e da Neue Typographie, e que viriam a redefinir a estética corporativista fazendo com que “organizações complexas pareçam entidades únicas”<sup>23</sup> (Drucker & McVarnish, 2009, p. 260).

Uma outra importante perspectiva relativa ao papel desempenhado pelo designer é da autoria de Alvin Lustig. O diretor de arte norte-americano reclama para o designer o papel de grande antecipador do gosto da sociedade, num percurso que dependeria apenas do próprio, dotado de qualidades instintivas que lhe permitem reconhecer as tendências estilísticas do futuro (Lustig, 1954/1999, p. 107). O texto de Lustig ganha ainda especial preponderância por referenciar um duplo sentido para a palavra *designer*, aludindo à existência de *designers* (minúscula) e de *Designers* (maiúscula). Embora circunscrita às pressões do mercado que controlam o seu trabalho, o Designer (com caixa alta) não deve compactuar com as limitações impostas pelos clientes e pelas pressões de mercado, caso sirvam para restringir a sua ação e a sua liberdade pessoal: “O papel do designer e o seu ‘dever’ mais importante é o de permanecer livre, o mais livre que puder, dos preconceitos e rotinas que afetam tantos outros profissionais da área do design”<sup>24</sup> (Lustig, 1954/1999, p. 107).

Todavia, uma visão mais equilibrada e objetiva desta relação chegava-nos através das palavras de Misha Black, que se preocupava em retratar o cliente mais como um aliado que um inimigo, como nos sugeria o apelo à liberdade de Lustig. Black, ao dirigir-se à audiência da Sexta Conferência Internacional do Design, em Aspen, no ano de 1956, fala não só de uma liberdade ilusória usufruída por parte do designer, mas também de uma inevitável e por vezes positiva influência exercida pelos clientes: “Eu não estou a sugerir que a influência do cliente é necessariamente prejudicial. Muitas vezes acontece o oposto. Quando o cliente e o designer estão em sintonia, conseguem fazer um trabalho melhor do que aquele que, individualmente, seriam capazes de executar.” (Black, 1956/1999, p.

---

and intuitive choices and decisions operate throughout the process of evolving a work of art. But that process is directed and expanded by reason. The end aimed at is a rational end.” (Dwiggins, 1999, p. 87).

**23.** No original: “complex organizations seem like a single entity”.

**24.** No original: “The role of the designer and his most important ‘must’ is to remain free, as free as he possibly can, from the prejudices and the ruts which affect so many others in the field of design”

109)<sup>25</sup>. Mais, o texto de Black assume a consciência de um papel para o designer com limitações determinadas pelo próprio cliente, sem que tal deva constituir uma fonte de preocupação ou de desencanto profissional para o designer. Tais afirmações do fundador da influente *Design Research Unit* (DRU)<sup>26</sup> constituem, por isso, uma outra vertente de interpretação para a prática do design, mais próxima de um papel de mediação, apostolada por designers como John Morgan ou Michael Rock que, na viragem para o século XXI<sup>27</sup>, contribuiriam para a discussão.

Exceção à visão reducionista do cliente como inimigo do designer, o caso da IBM é utilizado de modo recorrente como um exemplo de sucesso no que respeita a ligação dualista entre designer e cliente, criatividade e negócio. O falecimento de Thomas Watson Sr., em 1956, e a ascensão aos controlos da empresa por parte do filho, Watson Jr., viabilizou a necessidade de alterar as estratégias comunicacionais da empresa, transportando-a para a era electrónica. Ao deparar-se com os materiais gráficos produzidos pela Olivetti, o líder da IBM reconhecia as virtudes do programa visual instituído para a sua comunicação do gigante italiano, analisando do mesmo modo as lacunas da sua empresa nesta matéria:

Os materiais de comunicação da Olivetti encaixam uns nos outros como um belo puzzle. Na altura não tínhamos um tema ou um programa cromático consistente. Tudo o que tínhamos eram algumas máquinas bastante eficientes, com embalagens fracas, e alguma competência no universo emergente dos computadores.<sup>28</sup> (Watson Jr., 1975/1999, pp. 246–247)

Esta mudança de estratégia acabaria por contribuir para a redefinição dos EUA como principal referência industrial do século XX, aproveitando o facto do país ter saído em grande medida ileso da Segunda Grande Guerra e o fervor consumista que se instalou nesse período pós-Guerra (Meggs & Purvis, 2006).

Na senda do melhor momento da cultura corporativista norte-americana, a IBM acabaria por se tornar um modelo na forma como optou por incorporar no seu ADN uma

25. No original: “I am not suggesting that the influence of the client is necessarily harmful. The opposite is often true. When the client and the designer are in sympathy, they can together produce better work than that of which either alone would be capable”.

26. Ver Terceira Parte: 1.3.1 Design Research Unit (DRU).

27. Ver Morgan, J. (2001). The Vow of Chastity: First-Year Students at Central St. Martins College of Art and Design In: Bierut, M.; Drentell, W. & Heller, S. ed. (2002). *Looking Closer 4: Critical Writings on Graphic Design*. New York: Alworth Press; e Rock, M. (1996) The Designer as Author, in *Eye Magazine*, 20 (5).

28. No original: “The Olivetti material fitted together like a beautiful picture puzzle. At that time we didn’t have a design theme or any consistent color program. All we had were some very efficient machines, not too well packaged, and some competence in the new field of computers”.

cultura de negócio orientada para o design. Assente no espaço conferido a notáveis como Eliot Noyes, Charles Eames e Paul Rand, entre tantos outros célebres arquitetos e designers – “bom design é bom negócio”<sup>29</sup> (Watson Jr., 1975/1999, p. 250) – ultrapassou os contornos da empresa tecnológica norte-americana para se tornar um símbolo do design como instrumento potenciador da atividade comercial. O caso IBM, enquanto exemplo de sucesso na articulação do design como recurso estratégico, acaba por ser evocado em diferentes momentos na carreira de Rand como exemplo de superação de uma relação que nem sempre produz os melhores resultados. Numa sociedade repleta de mau design a familiaridade do público perante esse tipo de forma de comunicação visual acaba por ser visto como mais familiar e, por isso mesmo, mais seguro: “Para além disso, o público está mais familiarizado com mau design do que com bom design. É, com efeito, condicionado para preferir o mau design, porque é com isso que convive. O novo torna-se ameaçador, e o velho reconfortante”<sup>30</sup> (Rand, 1993, p. 30).

#### 1.4. A maturação de uma profissão no Pós-guerra

Em meados do século XX, os valores modernistas encontravam nos Países Baixos o contexto social propício à sua implementação. Numa sociedade marcada pela forte literacia e por um sentido de horizontalidade social, com uma assinalável tradição cultural nas Artes, os Países Baixos tornar-se-iam o bastião propício para que os ideais modernistas pudessem dominar o vernáculo visual, social e arquitetónico do pós-Guerra naquele território. Os ideais funcionalistas resultantes de uma influente herança Bauhausiana (De Roode, 2008) pareciam assentar de modo inequívoco numa nação com uma cultura vocacionada para aproveitar de um modo rigoroso e eficaz os recursos à sua disposição, bem como o espaço ocupado pelas suas populações (Betsky & Eeuwens, 2008).

Forçado a reconquistar territórios afetados pela devastação da Guerra, ou mesmo na criação de infraestruturas até então inexistentes, o Estado assumiu-se como um dos principais clientes (Shaugnessy, 2009), acabando por financiar em grande medida projetos de comunicação visual, inscrevendo no seu ADN uma forte presença do design. O país, no entanto, não se centrava de modo exclusivo no programa social inerente ao Funcionalismo do pós-Guerra, mas conciliava-o com uma vertente Radicalista do próprio Modernismo, também ele inscrito no código genético holandês, com origens remotas nos movimentos vanguardistas das primeiras décadas do século XX, em particular no movimento De Stijl<sup>31</sup>

---

29. No original: “good design is good business”.

30. No original: “Further, the public is more familiar with bad design than good design. It is, in effect, conditioned to prefer bad design, because that is what it lives with. The new becomes threatening, the old reassuring”.

31. Criado em 1917 por Theo van Doesburg e Piet Mondrian.

(Shaughnessy, 2009). Este aparente oxímoro entre funcionalismo e radicalismo representava muito mais do que uma maturidade coletiva intrínseca à própria cultura holandesa, servindo antes como motivo para o debate entre os ideais defendidos por cada uma das visões implícitas no ideal modernista, reflexo do conflito ideológico que marcou a discussão desde a sua fundação e que atinge um patamar de especial relevo nos anos 60 e 70, dado o contraste de posições e ideologias para o papel desempenhado pela atividade do designer gráfico (Duis & Haase, 1999).

A predominância funcionalista inerente ao discurso visual da Total Design, o ateliê dirigido por Wim Crouwel, num período de 10 anos de existência (1963-1973) assumiria então a responsabilidade de incutir no panorama visual do país uma linguagem funcional, disseminado um pouco por toda a parte e em qualquer escala, seja em selos, cartazes ou identidades gráficas de organismos públicos. O idealismo utópico de uma sociedade igualitária, necessário para reconstruir um país das cinzas, não encontrava melhor parceiro que o Funcionalismo Modernista: “Para uma transmissão de informação precisa e sedutora do ponto de vista estético, nada é melhor que os princípios do design Modernista. Podemos acusar o estilo de ser estéril ou ditatorial, mas para uma transmissão eficaz de informação, nunca foi suplantado”<sup>32</sup> (Shaughnessy, 2009a, p. 195). Mas as décadas subsequentes (anos 70/80) veriam muitas dessas perspectivas dogmáticas cair por terra. Os dogmas funcionalistas passaram a ser vistos como hirtos, anti-humanos e antiquados (Crouwel, 2010), vinte anos volvidos da sua implementação em massa no país. Assim, uma vez mais, a transformação ocorria partindo de dentro, motivada uma vez mais pela abertura dialogal, os seus elevados índices de literacia e a existência de um forte cruzamento cultural – outras das características dominantes no país –, à qual se juntaram as condições económicas que transformavam o país numa das mais importantes potências económicas europeias do último quartel do século xx (Betsky & Eeuwens, 2008), compuseram o cenário ideal para que a invasão pós-modernista se fizesse sentir. No caminho, os cânones dogmáticos eram alvo de reflexão, inclusive o próprio papel dos designers no seio da sociedade: “quando o pós-modernismo se tornou dominante no panorama do design gráfico holandês dos anos 80, os designers puderam relaxar. Os formalismos de tradicionalistas e modernistas foram superados – valia tudo.”<sup>33</sup> (Boekraad, 1997, p. 227).

**32.** No original: “For the precise and aesthetically pleasing transmission of information, there is nothing better than Modernist design principles. We can call it sterile and dictatorial, but for the effective conveying of information, it has never been bettered.”

**33.** No original: “when postmodernism became dominant in Dutch graphic design around 1980, designers could let their hair down. The strict rules of both traditionalists and modernists were overturned – anything went.”

### 1.5. Um olhar político sobre a profissão

Como resposta a esta política, e no epicentro de uma profunda modernização trazida pelo período após a II Grande Guerra, o Reino Unido acompanhava agora as transformações vividas na Europa Continental – sobretudo em países como a Suíça, a Alemanha ou a Holanda – e nos Estados Unidos da América, pontos de origem do design gráfico que detinha a maior projeção internacional na altura (Poynor et al, 2005). É neste cenário, onde surgem indícios de uma maior consciência do designer gráfico como profissional, que textos como o *First Things First Manifesto* (1964), de Ken Garland e *The responsibilities of the design profession* (1964), de Herbert Spencer, conquistam especial preponderância, tornando-se célebres contributos de um período de intensa reflexão profissional, num debate com repercussões que haveriam de chegar até aos nossos dias. Todavia, o ensaio de Spencer serve sobretudo como uma chamada de alerta para o que o autor apelidava considerava ser um dilema considerável na profissão do designer: o facto de existirem demasiados trabalhos orientados para os próprios designers, na qual a função primordial – a comunicação eficaz da palavra impressa – seria posta em risco (Spencer, 1964/1999), deslocando a discussão para contornos menos politizados. Com a afirmação da fotocomposição enquanto tecnologia capaz de integrar o quotidiano dos designers, relegando para um plano de menor predomínio a composição mecânica em metal, o autor alerta para os perigos do desenvolvimento da tecnologia e para o seu potencial de deslumbramento:

O rompimento com a restrição mecânica proporciona ao designer boas oportunidades para produzir soluções visuais criativas e empáticas e transmitir a mensagem do autor com elevada precisão. Mas, de igual modo, o designer pode escolher usar essa nova oportunidade (...) não para uma melhor comunicação, mas apenas para a mera conceção de padrões.<sup>34</sup> (Spencer, 1964/1999, p. 159)

O que aparenta ser uma discussão em torno da tecnologia acaba, na verdade, por ocultar uma maior preocupação de Spencer em torno das funções e dos papéis desempenhados não só pelos designers, questionando o próprio papel desempenhado pelas escolas de arte e design, que acusa de se preocuparem mais com a produção de *performers* em detrimento de indivíduos capazes de projetar soluções de um “modo lógico e criativo” (Spencer, 1964/1999, p. 157). Mas se no texto de Spencer a principal preocupação se centrava na comunicação efetiva da mensagem, por parte dos designers, o manifesto de Garland dava sinais de uma maior preocupação ética para com as condições da profissão enquanto instrumento inserido no paradigma dominante para o exercício da profissão da época: o da

34. No original: “The freedom from mechanical restriction provides the designer with wonderful opportunities for producing imaginative and sympathetic visual solutions and of conceiving the author’s message with great precision. But equally the designer can if he chooses use this new opportunity (...) not for better communication, but merely for superficial pattern making.”

indústria publicitária. A energia empregue pelos designers ao serviço de propósitos que o autor via como banais, como o seriam a venda de detergentes, desodorizantes ou comida de gato, surge nas palavras de Garland como um desperdício que em nada contribuía para a prosperidade nacional (Garland, 1964/1999). Esta sua lacónica intervenção, apoiada com a assinatura de mais de duas dezenas de designers, surge como o ponto de partida para uma reflexão em torno do design como atividade profissional, numa dicotomia ainda por resolver nos nossos dias (Poynor, 1999) e que politiza o trabalho do designer, assumindo como sua função a capacidade de “antecipar incipientes problemas sociais” (Garland, 1967/1999, p. 191) e o público é identificado como o verdadeiro cliente. Já Jeffery Keedy, num artigo publicado pela primeira vez no número 43 da revista *Emigre*, aborda o papel desempenhado pela lógica comercial no design gráfico norte-americano, com grande influência nas partes envolvidas no universo profissional do design, dominado pela sobreposição de estilo em detrimento da substância (Keedy, 2002), preocupações concorrentes com o predomínio de uma sociedade de profissionais com uma atitude apolítica, escudada sob o mito da objetividade e, conforme refere McCoy (1997, p. 213): “Nós instruímos uma profissão que sente que as preocupações políticas ou sociais são externas ao nosso trabalho, ou inapropriadas”.<sup>35</sup>

Apesar das evoluções e transformações no centro da atividade, sobretudo a partir do último quartel do século xx, a história do design gráfico é rica em exemplos diversos da relação entre cliente e designer que nos proporcionam uma riqueza de dados sobre o modo como tem vindo a evoluir a disciplina. Quando, em 2001, Ken Garland republicou o seu manifesto, 60 anos depois da sua manifestação original foram, uma vez mais, denunciadas clivagens entre o lado mais comercial da atividade, mais próximo do universo da Publicidade, e o lado mais conceptual para a disciplina. O documento, uma vez mais, acusava o desperdício de recursos, materiais e humanos, a uma vontade mais mercantilista do exercício da profissão, dando destaque às questões éticas e morais que tais comportamentos poderiam colocar em causa. Para além de aproximar o design das esferas de interesse público (Moura, 2012, p. 19), dava conta de aspetos fulcrais na própria forma de prestação dos designers e da sua atividade enquanto profissionais: dos materiais utilizados na conceção dos artefactos, na gestão dos recursos, na própria consciencialização do ato de produção de informação e nos aspetos de ordem ética e de monetização do trabalho (Cole, 2005, p. 13). É neste contexto de valoração moral do design gráfico enquanto profissão que se recuperam ideais de seleção criteriosa dos clientes pelos próprios designers, numa espécie de advocação da conduta adequada para os profissionais do setor. Shaun Cole é claro no que diz respeito à natureza am-

---

35. No original: “we have trained a profession that feels political or social concerns are either extraneous to our work, or inappropriate.”



bivalente da relação entre designer e cliente, na qual podemos constatar diferenças na abordagem e nas expectativas geradas pela relação:

Há muitas questões que determinam as escolhas feitas pelos designers gráficos quando selecionam os clientes. Podem centrar-se num intercâmbio criativo entre o designer e o cliente, mas também podem também ser determinadas por um imperativo comercial de qualquer das partes. Para os designers, colocam-se as questões de como podem investir em ideias e se, ao trabalharem de graça, poderão explorar caminhos criativos que lhes serão vedados se trabalharem com clientes pagantes.<sup>36</sup> (Cole, 2005, p. 14)

Perante a impraticabilidade de categorizar ou estruturar os clientes de design gráfico, parece-nos consensual que, ao longo de toda a literatura existente, que fundamenta a disciplina, a relação entre o designer e o cliente se manifesta como um eixo de particular importância para o desenvolvimento da prática em design gráfico. A dinâmica da relação entre as partes, cujos alicerces identificados assentam não só no respeito mútuo e na confiança, mas também na capacidade partilhada de assumir riscos (Cole, 2005) com vista à formulação de um corpo de trabalho relevante, está longe de estar isenta de pressupostos éticos ou morais sendo, também ela, fonte de discussão em torno dos limites éticos que envolvem a prática do design.

### 1.6. A dialética produtor/autor

À profusão teórica sobre o que era, no essencial, uma discussão sobre o papel do designer enquanto cidadão, o foco teórico da disciplina acompanha as reflexões pós-modernistas de outros domínios, como a literatura, resultando num intenso debate e reflexão sobre a autoria no design gráfico.

Partindo das ideias de Barthes, Foucault e Walter Benjamin, entre outros, dois conceitos principais na discussão sobre autoria no design gráfico ganharam uma forte dimensão, garantindo lugar de destaque no período de intensa reflexão profissional que teve lugar ao longo da década de 90 do século XX: o conceito de autor e o conceito de produtor. Com a sua perspetiva de entendimento do Designer como Produtor, Ellen Lupton responde ao que considera ser uma narrativa problemática (Lupton, 1998): a do designer como autor. Rick Poynor, em 1991, lança, nas páginas da revista *Blueprint*, o que seriam as primeiras pistas para uma discussão que se estenderia por toda a década de 90 do século XX, alargada a uma vasta rede de publicações e autores. Fazendo a ponte com o estilo de comunicação

---

**36.** No original: "There are many issues that determine the choices made by graphic designers when selecting clientes. These can centre on a creative exchange between the designer and client, but may also be determined by a commercial imperative on the part of either party. For designers there are the questions of how they may invest in ideas, and whether working for free will allow them to explore creative avenues that they may not be able to explore with fee-paying client."

visual rico em experimentação tipográfica, que teve como atores principais Neville Brody ou Jonathan Barnbrook, entre outros, Poynor falava do período com expectativa e interesse, denotando, no entanto, algum ceticismo quanto à voz dos designers no processo. Poucos anos mais tarde, em 1996, é Michael Rock que, em resposta a um convite de Poynor para contribuir para a sua peça do *Designer como Autor*, se torna numa das vozes mais influentes na temática (Moura, 2012; Lupton, 1998, 2012), na qual apelava aos designers para se preocuparem acima de tudo com as questões de ordem formal, em detrimento de uma maior preocupação com o conteúdo, da responsabilidade de terceiros, no que Michael Rock entende ser uma falsa dicotomia entre forma e conteúdo, utilizando como argumento o exemplo clássico de Warde:

A famosa metáfora do cálice de cristal de Beatrice Warde, que afirmou que o design (o cálice) deve ser um recipiente transparente que permite revelar o conteúdo (o vinho) (...) Essa falsa dicotomia tem sido difundida ao longo de tanto tempo que nós próprios começamos a acreditar nela.<sup>37</sup> (Rock, 2011, p. 15)

A opinião do fundador do ateliê nova-iorquino 2x4, que acaba por alimentar muita da discussão em torno da autoria no design gráfico, mais não era do que uma chamada de atenção dos designers para aquele que, na sua perspetiva, é o único contributo do designer: a composição visual da mensagem: “(...) o nosso Quê é um Como. O nosso conteúdo é, perpetuamente, o próprio Design”<sup>38</sup> (Rock, 2011, p. 15). Para Lupton, o testemunho apaixonado do compatriota Rock não é senão um confronto direto com a ansiedade sentida por muitos designers, que veem a sua função como marginal no desenvolvimento de artefactos visuais, no qual intervêm no tratamento estético do trabalho, no final do processo (Lupton, 2012). Ao apelar para o designer um papel de Produtor, na esteira do que Walter Benjamin tinha feito com o seu texto do Autor como Produtor, de 1934, Lupton faz a ponte entre os ideais marxistas do autor alemão, a sua perspetiva para o autor e para a sua ligação com o domínio transversal dos meios de produção. Não é de estranhar, dado o cenário de verdadeira transformação tecnológica que marcou a atividade profissional do design gráfico ao longo das últimas décadas do século xx, até à chegada aos nossos dias, que Lupton visse como adequadas as palavras de Benjamin. Em *Reading and Writing*, Lupton recupera não só algumas das linhas que construíram o debate aceso em torno da autoria, contribuindo com novas perspetivas em linha de conta com os meios de produção mais recentes, com notável incidência para as possibilidades de tiragens em pequenas séries e o advento do

37. No original: “Beatrice Warde’s famous Chrystal Goblet metaphor, which asserted that design (the glass) should be a transparent vessel for content (the wine). (...) This false dichotomy has circulated for so long we started to believe it ourselves.”

38. No original: “(...) our What is a How. Our content is, perpetually, Design itself.”



*print-on-demand*, num contínuo processo de encerramento da fissura entre design e escrita, iniciada com o *desktop publishing* (Lupton, 2012, p. 67). Esse hibridismo entre funções e papéis sociais até então desempenhados dá conta de relações cada vez mais difíceis de precisar e balizar, sendo hoje mais comum falarmos de autoria partilhada (Lupton, 2012), com designers a reservarem para si um estatuto merecedor de créditos, *royalties*, ou outros privilégios inerentes aos próprios projetos desenvolvidos.

Outro dos importantes contributos para esta dicotomia entre autoria e produção chega-nos pela mão de Lorraine Wild. Ao comparar o universo tradicional do designer gráfico, ligado sobretudo à produção de materiais impressos, com a então aproximação dos designers no campo da multimédia, Wild (2002) afirmava que a divisão laboral nos projetos desta natureza encontraria uma correspondência mais adequada nas produções teatrais, marcada por processos colaborativos, num anúncio da morte singularizada para a autoria, perdida nos meandros tecidos pelas redes sociais colaborativas que se constroem. Nesta sua análise, Wild abordava o setor digital com especial preponderância, denunciando os problemas vividos no setor da educação do design norte-americano, que patenteava não só os problemas resultantes do difícil equilíbrio educacional entre generalização e especialização, mas sobretudo os “enormes problemas de competência digital” (Wild, 2002, p. 146) dos designers. Neste ponto, a autora acaba por aludir à importância do ensino da tecnologia nas escolas de design gráfico, tornado inevitável pela presença indelével do computador no espaço do ateliê:

De um modo geral, não era suposto que os designers gráficos considerassem o papel da tecnologia no seu futuro até que as caixas cinzento-claro se tornaram omnipresentes. O que inicialmente aparentava ser um receio em torno do Macintosh como gerador tipográfico (ou um criador instantâneo de designers gráficos) revelou-se uma ansiedade muito maior perante o efeito das novas tecnologias na atual conceção que existe sobre a própria profissão de designer, e perante a dúvida de que os princípios que têm regido a prática e a educação até este ponto sobreviverão a todas as implicações da tecnologia.<sup>39</sup> (Wild, 2002, p. 143)

### 1.7. Caminhos em reflexão na prática profissional do design gráfico

Se, no essencial, assumimos como válida a definição para o design gráfico que nos indica tratar-se de um “processo criativo que combina arte e tecnologia para comunicar ideias”,

---

**39.** No original: “By and large, graphic designers were not to pay attention to the role of technology in their futures until the pale gray boxes were completely ubiquitous. What was initially disguised as the distress over the Macintosh as a generator of typography (or a creator of instant graphic designers) has proved to be a much larger anxiety over the effect of the new media on the current conception of the design profession itself, and whether the constructs that have governed practice and education up to this point are even going to survive the full implications of technology”.

através do qual “o designer gráfico trabalha com uma variedade de ferramentas de comunicação, com vista à transmissão da mensagem de um cliente a um determinado público”<sup>40</sup> (Poggenpohl, 1994, p. 8), reconhecemos que os limites fronteiriços da atividade permanecem em constante processo de definição. Se nos parece óbvio que nesta definição está implícito o pensamento de que o design gráfico permanece uma atividade de resolução de problemas, na qual se combina sensibilidade visual com habilidade e conhecimento nas áreas de comunicação, tecnologia e negócios” (Poggenpohl, 1994), percebemos que a abrangência da definição revela o quão complexo é a definição desse mesmo território. Em *The Studio of 2015*, a Adobe e o AIGA (*American Institute of Graphic Arts*), numa iniciativa conjunta, procuram identificar junto da sua comunidade alargada uma visão de futuro para a profissão de designer, capaz de fazer face aos desafios que lhes são inerentes e, muito embora assumam que o estudo não chega a ser determinista na sua atuação, apontam competências amplas:

- Capacidade para criar e desenvolver soluções gráficas para resolver problemas de comunicação, incluindo a compreensão da hierarquia visual, tipografia, estética, composição e produção de imagens representativas;
- Capacidade para resolver problemas de comunicação, incluindo a identificação do problema, pesquisa, análise, geração de solução, desenvolvimento de protótipos, testes com usuários e resultado da avaliação;
- Amplo entendimento das questões relacionadas com os contextos cognitivos, sociais, culturais, tecnológicos e económicos do design;
- A capacidade para responder a uma audiência que reconheça fatores humanos físicos, cognitivos, culturais e sociais que modelam as decisões de design;
- Compreensão e capacidade para utilizar ferramentas e tecnologia. (Adobe & AIGA, 2014)

Na análise aos critérios identificados em *The Studio of 2015*, é de notar que os inquiridos continuam a dar primazia às competências relacionadas com a construção formal do artefacto gráfico, em particular no que se refere ao domínio das escalas tipográficas, de composição e os princípios de valorização estética do próprio projeto, em detrimento de uma visão abrangente do seu papel enquanto agente sociocultural,

---

**40.** No original: “creative process that combines art and technology to communicate ideas”, no qual “the graphic designer works with a variety of communication tools in order to convey a message from a client to a particular audience.”

relegada para quarta instância. Todavia, resultado de múltiplas influências e tentativas de delimitação do seu território, com uma miríade de títulos e subcategorias (Goggin, 2011), os designers procuram agora encontrar novas estratégias para enfrentar as profundas transformações que caracterizam o design no que Blauvelt (2008) apelida de *era relacional* do design.

Numa linha discursiva associada à Estética Relacional de Bourriaud (1998), Blauvelt assume a entrada numa terceira era para o design, caracterizada por práticas relacionais e participativas no decurso da prática em design gráfico. Deste modo, contrapondo-a com as etapas anteriores, a prática do design desta terceira fase caracteriza-se pela abertura dos seus sistemas e pela ideia de *ecologias conectadas* (Blauvelt, 2008)<sup>41</sup>. Abandonando os ideais de aproximação ao *bom design*, fruto de uma prática encetada num contexto plural e de uma cultura fragmentada, o designer é tido como responsável por contribuir para o diálogo como um “modificador de contextos” em detrimento da sua missão instituída como “produtor de conteúdos” (Bártolo, 2014, p. 110).

A reflexão de Blauvelt surgiria no catálogo *Graphic Design: Now in Production* (2012) publicado pelo Walker Art Center, do Minnesota, uma antologia de reflexões sobre a prática do design na qual surgem textos capazes de nutrir o debate em torno das alterações no entendimento do papel do designer, desde resolutor de problemas a orquestrador de redes (Blauvelt, 2012). Esta perspetiva, que o autor entende ser marcada por estratégias de pós-produção, constitui o resultado direto do desenvolvimento das tecnologias digitais, capazes de concentrar todas as etapas de produção num único lugar e, mais importante, num único indivíduo, numa reflexão que se estende desde o final dos anos 90, em torno do impacto da tecnologia digital e do modo como modela a capacidade técnica e intelectual dos designers (Wild, 1998). Todavia, pela democratização intrínseca que caracteriza essas mesmas tecnologias, o processo acaba por ser aberto a todos, e não apenas a designers provenientes das academias ou forjados nos meandros da profissão, forçando um reposicionamento do designer como um curador, editor de conteúdos ou criador de ferramentas (Lupton, 2012), desafiando as perceções instaladas para a profissão e conferindo expressão às vozes que apontavam como premente a necessidade de conferir noções de comunicação visual a todos (Salchow, 1997), e não apenas aos futuros profissionais de design, uma linha de entendimento que não surge isolada, como podemos constatar pelas palavras de Blauvelt (2012):

---

41. Recuperando a totalidade do pensamento de Blauvelt, “If the first phase of design offered us infinite forms and the second phase variable interpretations — the injection of content to create new forms — then the third phase presents a multitude of contingent or conditional solutions: open-ended rather than closed systems; real world constraints and contexts over idealized utopias; relational connections instead of reflexive imbrication; in lieu of the forelorn designer, the possibility of many designers; the loss of designs that are highly controlled and prescribed and the ascendancy of enabling or generative systems; the end of discrete objects, hermetic meanings, and the beginning of connected ecologies.” (Blauvelt, A., 2008)

O velho dilema entre o trabalho intelectual e manual, que parece situar-se no epicentro dos debates internos do design gráfico como profissão, está obsoleto, não só porque esta divisão é teoricamente suspeita, mas também porque só tem em conta as ações e possíveis papéis dos seus agentes oficiais (os designers) em vez de considerar as complexas e fluidas relações sociais e redes no seio das quais se interligam com outras partes envolvidas.<sup>42</sup> (Blauvelt, 2012, p. 28)

Outros autores posicionam-se num ponto de vista mais político para a definição do papel do designer, alegando que os conceitos utilizados para descrever a prática de design atual não só são confusos, como não contribuem para a resolução dos verdadeiros desafios. Daniel van der Velden, no mesmo catálogo (2012), apela à fomentação de uma prática profissional alicerçada em estratégias de investigação que ultrapasse os limites do design como prestação de serviço, responsabilizando os designers pelo desenvolvimento dos seus próprios conteúdos e do seu próprio Programa, numa posição que parece recuperar as teorias radicais da década de 70 (Papanek, 1971). Como resposta a uma contínua desvalorização das práticas laborais, Velden sugere que o designer se repositicione em territórios mais afastados da cultura corporativa dominante, contribuindo com as suas próprias ideias enquanto cidadãos, não só abrindo as perspetivas da prática projetual, mas de igual modo contribuindo para reflexão do estado atual da profissão, no qual os limites definidos já não parecem fazer sentido: “O título de ‘designer’ não é definido especificamente, mas sim negativamente. O título de designer existe pelo que nele se exclui”<sup>43</sup> (Velden, 2012, p. 18).

Estas noções da abertura das fronteiras do design são também evidentes no trabalho do suíço-americano Zak Kyes. Em *Zak Kyes Working With...*, publicado no momento da primeira exibição do designer em solo germânico, Kyes privilegia a metodologia de Projeto-Ensaio para explorar o papel da mediação no design gráfico. Encontrando no papel da colaboração “um tópico fundamental na prática do design e na arte contemporânea” (Steiner, 2012, p. 8), a exibição incide sobre a forma como diferentes disciplinas podem ser articuladas, no sentido de partilhar as responsabilidades da exposição entre os intervenientes, imbuídos de um espírito de *obra aberta*, de Umberto Eco, são invocadas como estratégia para conferir sentido ao que entendem como um método de negociação

**42.** No original: “The old chism between intellectual and manual labor that seems at the heart of the graphic design profession’s internal debates is outmoded not only because this division is theoretically suspect, but also because it considers only the actions and possible roles of its own official agents (designers) instead of the complex and fluid social relationships and networks in which they are entwined with other players.”

**43.** No original: “the title of ‘designer’ is not specifically defined, but negatively defined. The title of designer exists by way of what it excludes.”

de conteúdos (Steiner, 2012). A exibição serve como momento despoletador de reflexões em diferentes instâncias, que vão desde as ligações da Economia no Design Gráfico até à exploração conceptual em torno do formato da Exposição (Blauvelt, 2012), contribuindo para uma reconsideração do que identificam serem estratégias de divisão tradicional de trabalho (Steiner, 2012), através das quais se questionam as perceções convencionais da autoria, produção e coparticipação (Miessen, 2012). Mesmo no contexto nacional, onde predominam os sinais de algum desconhecimento do que constitui a atividade do designer (Almeida, 2009) e onde parece faltar o discurso crítico necessário sobre design, capaz de criar uma perceção coletiva informada sobre a sua profissão e a sua condição estatutária (Peters, 2010), surgem sinais que demonstram a prevalência do designer como figura determinante nas estruturas culturais do país, não só como resposta à encomenda proveniente do cliente, mas sobretudo na responsabilidade que assume no seio das próprias instituições, conforme Bártolo (2014) o coloca:

No contexto português – em que o design gráfico verdadeiramente interessante está ligado a motivações culturais e, na sua maioria, a trabalho para ‘clientes culturais’ (...) o design não funciona apenas como um elemento de promoção de conteúdos definidos pelo ‘gestor cultural’ mas, antes, é ativo na definição desses mesmos conteúdos, dando-lhes identidade, ‘espessura’, e, frequentemente, ‘localizando-os’ no interior de uma cultura heterogénea e marcada pelos seus nichos de mercado. O ‘posicionamento’ e, de uma forma mais ampla, a construção da identidade cultural das instituições e dos produtos culturais é hoje, em grande medida, construída pelos designers que, quase sempre em bases sólidas, trabalham com essas instituições. (Bártolo, 2014, p. 112)

Outra das perspetivas em discussão dá destaque às estratégias de empreendimento adotadas pelos designers, num perfil que vários autores (Heller, 2012, 2012; Lupton, 2012) concebem de *designer empreendedor*. Ao tornarem-se editores ou proprietários de editoras independentes, criando o seu próprio negócio ou vendendo produtos através de lojas *online*, os designers ligam as suas competências e talentos a uma vontade empreendedora, “enraizada nos circuitos de qualquer designer” (Heller, 2012, p. 34), que resulta na criação de produtos destinados aos seus pares (e não só)<sup>44</sup>. Outras motivações destes empreendedores surgem ainda ligadas a desígnios de ordem pedagógica ou formativa, com vista à nutrição do *corpus* disciplinar que constitui o design gráfico e que demonstram como projetos paralelos se podem transformar em verdadeiros eixos

<sup>44</sup> Fundada em 2009, a Best Made Co. começou com a comercialização de um único artigo: um machado. O seu fundador é o designer gráfico Peter Buchanan-Smith, que trabalhou para clientes como a AIGA, The New York Times ou o músico Brian Eno.

centralizadores de uma rede alargada, dentro e fora das academias relacionadas com o universo do design gráfico<sup>45</sup>.

Na própria abordagem formal ao projeto de design podemos encontrar diferentes manifestações politizadas do designer, para recuperar a terminologia de Whiteley (1998). Expressão máxima dessa condição parecem ser as palavras de Francisco Providência, nas quais são evidentes os ideais do modernismo funcionalista, indicativo claro da conduta programática na qual assenta o trabalho do designer português:

Se a infinita produção de novas formas alimenta a obsolescência dos bens, acelerando o seu consumo, a resistência à reificação capitalista deverá inverter o processo, promovendo mais a originalidade matricial da forma (...), do que a sua disposição para a actualização do novo. Antes original e repetido do que novo e diferente. (Providência, 2012, p. 13)

Apesar destas mutações e introdução de novas perspetivas, alguns designers contribuem com noções mais consolidadas para o território profissional instituído, como sugerem as palavras de Grootens: “Um designer gráfico é um intermediário. Ele nunca é o início ou o fim de um processo. Movimenta-se entre cliente e impressor, entre editor e autor”<sup>46</sup> (Grootens, 2010, p. 5). Realçando a ideia de fluxo e de construção de relações, é de destacar a forma crua, rigorosa e analítica que Grootens utiliza para a descrição do seu próprio trabalho, sem lugar a dúvidas ou recontextualizações, num lacónico exemplo evidencia que estaremos longe de encontrar visões consensuais em torno da profissão, resultado da convivência de diferentes perspetivas educativas, como sugere a posição dualista identificada por Bierut (1994) que distingue as *Process Schools* das *Portfolio Schools*. Se, na primeira instância, o método adotado no primeiro modelo educacional se foca na transmissão de uma determinada vertente próxima do universo conceptual das escolas de tradição artística, centrada no projeto e na evocação da vertente expressionista ou autoral do próprio designer, o mesmo não acontece nas *Portfolio* (ou *slick*) *schools*, nas quais se compreende o design numa visão integrada nas estratégias de comunicação e marketing. Mas para lá da simplificação extremada de posições levada a cabo por Bierut, de compreensão simples, a posição ganha dimensão na constatação de que ambos os modelos são demasiado diferentes para se podere colher aceitação de parte a parte e, por isso mesmo, inconciliáveis:

45. Destacamos dois dos mais notáveis exemplos – UnderConsideration.com (2001), da autoria de Bryony Gomez-Palacio e Armin Vit, e DesignObserver.com (2003), criado por William Drenttel e Jessica Helfand – através dos quais se assistiu a uma proliferação do discurso crítico na Internet, reservado até então às páginas das revistas especializadas e das antologias de ensaios.

46. No original: “A graphic designer is an intermediary. He is never the beginning or the end of a process. He moves between client and printer, between publisher and author.”



Apesar da cordialidade que as duas posições demonstram nas discussões sobre o ensino de design, a realidade é que ambos os lados se detestam. Para as escolas ‘de portfólio’, o método ‘Suíço’ é hermético, antiquado e desprovido de sentido para o público em geral. Para as escolas com enfoque no processo, o método ‘slick’ é desagradavelmente comercial, superficial e derivativo.<sup>47</sup> (Bierut, 1994, p. 216)

**Figura 2.** *Complaining is silly. Either act or forget.*



A afirmação é uma das recolhidas do diário do designer gráfico Stefan Sagmeister, aplicadas num outdoor que viria a ser exposto na cidade de Lisboa. (Fonte: goo.gl/XRMj1O, acedida a 7 dezembro 2013)

Esta posição bicéfala para o ensino do design parece estar em comum acordo com o cenário descrito já em 1998, por Michael Rock, que dava conta de uma realidade profissional confusa, volátil e em ebulição permanente, sem a capacidade necessária de se redefinir e reencontrar (Rock, 1998).

Em 2006, mesmo volvidos largos anos do período mais denso na discussão em torno da autoria no design gráfico, as reminiscências dessa perspectiva continuavam a

incendiar os discursos de uma já madura discussão que relacionava autoria, arte e design. É Helfand (2006) quem, desta vez, dá conta de um estado de descontentamento pelo enfoque obsessivo na incorporação do designer no projeto, numa espécie de discurso autocêntrico, viabilizado anos antes pela tecnologia, e uma vez mais inerente às liberdades conceptuais promovidas no seio da própria Academia, atingindo um novo ponto de saturação: “A persistente evidência da impenetrabilidade do trabalho pessoal nas escolas de design distribuídas pelos Estados Unidos é uma epidemia séria, cujo resultado é um tipo de método projetual que trata erroneamente o sentimento como substância”<sup>48</sup> (Helfand, 2006, p. 13). Como manifestações desta centralização na figura do designer podemos invocar os trabalhos alicerçados nos diários de Stefan Sagmeister, como um *outdoor* exposto na cidade de Lisboa (Figura 2), o *Christopher Doyle™ Identity Guidelines* (2008), que parametriza a identidade do designer australiano Christopher Doyle (Figura 3)<sup>49</sup>, ou os *Fel-*

**47.** No original: “However politely the two camps behave in discussions on design education, the fact is, they hate each other. To the portfolio schools, the “Swiss” method is hermetic, arcane, and meaningless to the general public. To the process schools, the “slick” method is distastefully commercial, shallow, and derivative.”

**48.** No original: “The persistent evidence of impenetrable personal work in design schools across America is a serious epidemic, resulting in a kind of method designing that erroneously treats sentiment as substance”

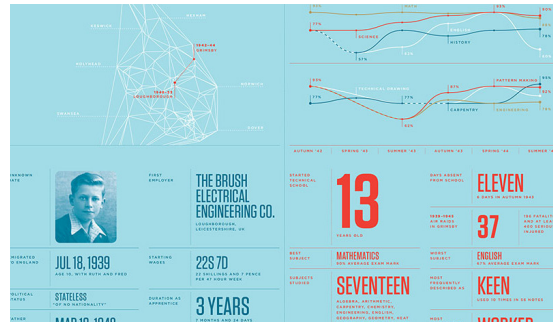
**49.** Disponível em <http://www.cuartoderecha.com/archivos/guidelines.pdf> (Acedido a 13 julho, 2012).

**Figura 3.** Christopher Doyle™ Identity Guidelines, 2008.



Um manual de normas pessoal.  
(Fonte: <http://goo.gl/5u1iut>, acedida a 10 novembro 2012)

**Figura 4.** The Annual Feltron Report, 2010.



Vida em números.  
(Fonte: <http://goo.gl/olvSMz>, acedida a 7 junho 2012)

*tron Annuals* (Figura 4)<sup>50</sup>, de Nicholas Felton. Embora não seja uma abordagem inovadora<sup>51</sup>, a opção de fazer partir do próprio designer gráfico a mensagem comunicacional a difundir é reflexo de uma prática plural no seu discurso e aplicação.

Manifestações autorais como as que invocámos, intrínsecas ao desenvolvimento dominante da tecnologia digital, abrem o leque de possibilidades de domínio autoral – a designers e não-designers – contribuindo para a reflexão e discussão sobre um eventual reposicionamento da atividade do designer gráfico, conforme refere Poynor:

A tecnologia digital que conferiu poder aos designers, estimulando a procura de um maior controlo autoral, também empoderou todos os outros utilizadores de computadores, destronando a até então posição inviolável dos designers como mestres das artes ancestrais da tipografia, manipulação fotográfica e composição, reduzindo a sua autoridade. Quando a Web chegou, os designers não foram capazes de assumir o controlo e uma nova geração, com um conjunto de prioridades diferentes e consciência do seu contributo, assumiu essa tarefa.<sup>52</sup> (Poynor, 2008, par. 7)

### 1.8. Sobre o contexto português

Marcado por uma realidade multifacetada, num quadro caracterizado por enormes transformações sociais, tecnológicas e culturais, o design gráfico em Portugal acompanha realidades próprias do nosso país. O surgimento dos primeiros cursos superio-

<sup>50</sup>. Publicados anualmente sob a forma de relatório anual, numa tipologia gráfica em tudo similar ao que se desenvolve em projetos de identidade corporativa, o designer apresenta de um modo analítico as atividades desenvolvidas ao longo do ano.

<sup>51</sup>. *Does It Make Sense* de April Greinman, em 1986.

<sup>52</sup>. No original: "The digital technology that had empowered designers, spurring their demands for greater authorial control, also empowered every other computer user, chipping away at designers' previously unassailable position as masters of the once arcane arts of typography, photo manipulation, and layout, and reducing their authority. When the Web arrived, designers failed to take command, and a new generation with a different set of priorities and sense of their own purpose took on the task."



res de design em Portugal (primeiro no IADE, em 1969; a Faculdade de Belas-Artes de Lisboa e Porto, em 1974), a criação da Associação Portuguesa de Designers, em 1976 e do Centro Português de Design, em 1980, foram fatores que contribuíram para ultrapassar a impermeabilidade inicial do vocabulário português na inclusão do termo design, que foi adquirindo, até aos nossos dias, uma importância gradual no seio das atividades dos portugueses.

Num artigo publicado na revista da especialidade *Communication Arts*, Robert Peters partilha a sua experiência de contacto com o universo do design português: numa primeira visita, motivada pela organização do 16.º Congresso Internacional da ICOGRADA, em 1995, Peters revela ter sido surpreendido pela pouca representatividade dos designers portugueses no evento. Por sua vez, em claro contraste com esta realidade, o autor revela ter ficado impressionado aquando da sua intervenção com o festival OFFF, em 2009, um festival de artes visuais, não só com a participação de alguns milhares de pessoas, muitos dos quais designers portugueses, mas também com a qualidade da cultura visual que encontrou nas cidades de Lisboa e Porto, fatores que levaram o autor a caracterizar o design português como sendo “amplamente ‘internacional’ em estilo (eclectico), de calibre mundial em classe e sofisticada na sua execução, independentemente do *medium*” (Peters, 2010), uma realidade que confirma a importação de elementos de influência de outros países, resultado da consolidação da reflexão sobre o design para lá das fronteiras, tornados acessíveis através das inovações tecnológicas e da oferta de publicações editoriais em distribuição no nosso país. Destacamos, todavia, o surgimento de textos de incidência crítica, cada vez mais regulares, sobre a disciplina de design.

Para além da publicação de textos com frequência gradual, inseridos no espaço da blogosfera (como são os casos mais paradigmáticos dos blogues *Reactor* e *Ressabiator*, da autoria de José Bártolo e Mário Moura, respetivamente) destacam-se os apontamentos publicados nacional e internacionalmente, de Frederico Duarte, em publicações editoriais de referência, como o jornal *Público* e a revista *Eye*, e ainda os contributos publicados em projetos editoriais independentes, como o artigo da dupla Joana & Mariana, publicado na Revista *Pangrama* (Número zero, 2010), da editora Independente Gume, que transporta a discussão para o tema da Ética e revela uma atitude de assinalável pendor reflexivo por parte da dupla de designers, estabelecendo linhas de diálogo capazes de questionar, comentar e discutir as suas práticas profissionais e o seu papel de interveniente na sociedade. O surgimento de diversas ofertas formativas, em diferentes graus de ensino, a par da oferta de eventos internacionais a terem lugar no nosso território, são outros dos fatores que vão fomentando e estimulando os discursos relativos à disciplina do design.

Se, no final da década de 80, eram assumidos os primeiros passos num caminho de consciencialização social e profissional sobre a obra e a experiência de artistas gráficos

(Ferreira, 2010), o cenário a que hoje assistimos parece situar-se num extremo distante dessa realidade, uma era caracterizada por um interesse renovado pelo objeto impresso e pela compreensão das condições do processo (Bártolo, 2014), onde a desmultiplicação dos formatos e das estratégias de publicação – digitais, impressas, documentais – se trazem num volume disperso de informação, difícil de acompanhar.

## 2. O designer-artesão

Em *The Macramé of Resistance* (1998), inspirada pelas noções de Dormer (1994), Lorraine Wild recupera o conceito de *craft* para a prática do design gráfico. Incorporando a exalação do autor para a importância do conhecimento tácito e da aprendizagem pela via da experiência, Wild canalizou esse discurso para dentro do campo do design gráfico, num momento em que se propagavam as suas preocupações dominantes sobre a educação do design, apelando à importância de se avançar para um novo compromisso em torno da prática artesanal (Wild, 2012). Invocando o termo por razões distintas das que motivaram a autora, em torno do que entende ser a voz dos designers, acreditamos que as noções de artesanato e a aprendizagem pela via da experiência são tópicos relevantes para acrescentar ao quadro compreensivo outrora invocado, não só no que respeita a exploração de novos discursos visuais, mas também no contributo que representam para uma melhor compreensão da atividade projetual em design, no geral, e no design gráfico, em particular.

Numa visão cronológica anterior à implementação do termo design, a diferença entre o designer (aquele que projeta) e o artesão (aquele que faz) não parecia existir, na realidade. Nessa visão pré-moderna, os conceitos surgiam representados numa só entidade, que designava o homem que cria, que constrói. No quadro da Revolução Industrial, coube à máquina a responsabilidade de separar as designações associadas a cada uma das funções (Walker, 1990), com requisitos técnicos e saberes distintos. Da separação conceptual resultou não só a morte do artista-artesão (Sennett, 2009), mas também uma transformação do valor social de cada uma das funções, que resultou na desvalorização estatutária da componente técnica do trabalho:

Desde a Revolução Industrial do século XVIII, a máquina parece constituir uma ameaça ao trabalho do artista-artesão. A ameaça era física; as máquinas industriais nunca se cansavam, fazendo o mesmo trabalho horas e horas sem reclamar. A ameaça da máquina moderna no desenvolvimento de competências tem um cariz diferente.<sup>53</sup> (Sennett, 2009, p. 39)

---

53. No original: “Since the Industrial Revolution of the eighteenth century, the machine has seemed to threaten the work of artisan-craftsmen. The threat appeared physical; industrial machines never tired, they did the same work hour after hour without complaining. The modern machine’s threat to developing skill has a different character.”

Em *The Craftsman* (2009), Sennett apresenta *craftsmanship* (ou a capacidade de fazer) como uma capacidade inscrita no impulso consciente do ser humano, numa conquista em dois tempos: em primeira instância, a capacidade conquistada de executar de modo eficiente uma dada tarefa ou trabalho; num segundo momento, o aproveitamento do orgulho extraído desse processo laboral como catalisador emocional e moral (Sennett, 2009). O sucesso do processo, para o autor, resulta de modo inevitável de uma bem sucedida articulação entre as ações de pensamento e de execução:

Qualquer bom artesão estabelece um diálogo entre as práticas concretas e o sentido conceptual do trabalho; este diálogo evolui para rotinas sustentadas e estes hábitos estabelecem um ritmo entre a resolução de problemas e a identificação de problemas.<sup>54</sup> (Sennett, 2009, p. 9)

Para além de refutar a aceção dominante de que o valor do artesão perde representatividade com a emergência da sociedade industrial como paradigma dominante de produção, na conceção que Sennett faz do termo não há lugar para conceções moralistas. Um exemplo claro dessa condição é o da criação da bomba atómica, cujo sucesso faz de Oppenheimer um *craftsman* dedicado, pelo facto de ter levado “as suas competências técnicas até ao limite para produzir a melhor bomba que conseguiu” (Sennett, 2009, p. 11), viabilizando a associação do termo para descrever padrões de comportamento de alta motivação ou, no limite, obsessivos.

Uma perspectiva aceite, de um modo genérico, em diferentes subdomínios como a Gestão, a Sociologia do Trabalho, a Psicologia Industrial e os Estudos Organizacionais, associa o perfil de artesão – ou *craftsman*, para recuperar o valor da expressão na língua materna – aos indivíduos cuja função se centra na execução de tarefas de natureza manual, dotadas de maestria e destreza adquirida de modo tácito, de menor valor intelectual, resultado desse mesmo modo de aprendizagem (Dormer, 1994). Embora o entendimento do conceito possa ser alargado, de um modo lato, a todos os domínios da atividade humana, no espectro circunscrito ao universo da arte e do design o termo ganha, por razões óbvias, uma preponderância especial.

Se, como vimos, Walker (1990) vinculava artesanato às etapas preliminares envolvidas na produção dos artefactos industriais, já Frayling (2011a) aponta para a necessidade de incorporar o conceito de artesanato no seio das atividades de cariz projetual, reinterpretando com novo vigor as posições inerentes ao termo, transportando-o para o século XXI, e visando um afastamento da sombra deixada pelo legado do Movimento

54. No original: “Every good craftsman conducts a dialogue between concrete practices and thinking; this dialogue evolves into sustaining habits, and these habits establish a rhythm between problem solving and problem finding.”

*Arts & Crafts*, William Morris e John Ruskin, que ainda hoje influencia as reflexões teóricas sobre arte e o design. Nesta linha de argumentação, o autor britânico defende mesmo diferenças de interpretação da tradução das palavras de Gropius aquando da fundação da Bauhaus, na distinção semântica que resulta da confusão entre *turn* (volta, ou viragem) e *return* (regresso), presente no discurso de fundação da Bauhaus:

O que Gropius realmente escreveu foi ‘todos devemos virar-nos para o artesanato’: ou seja, para os ofícios contemporâneos, não para uma visão romântica e nostálgica do que eram no passado, e o quão rígidos eram. Não é um retorno, ou até mesmo uma regressão a esses tempos, mas uma viragem clara. Como uma viragem filosófica numa discussão, expressa do ponto de vista físico e visual.<sup>55</sup> (Frayling, 2011, p. 29)

Na primeira afirmação pública da Staatliches Bauhaus, de Abril 1919, convencionado como “manifesto *handicraft*”, Gropius inscrevia como programa principal na prática artística da Bauhaus – numa condição que viria a marcar de forma indelével a sua primeira fase – a prossecução de uma linha que recuperava as ideias fundamentais inscritas na *arte total* de Morris e Ruskin, colidindo com os interesses instalados nas vanguardas do início do século XX, uma espécie de antídoto ao apostolado de Duchamp: “é arte se eu disser que é arte” (Frayling, 2011, p. 29). Recordamos, ainda, que uma das ideias fundamentais inscritas no manifesto de Gropius, e que cimenta a posição do primeiro período da Bauhaus, em Weimar (1919–1928), era a construção de uma utópica estrutura social que eliminasse o que entendia ser uma barreira arrogante entre artistas e artesãos (Gropius, 1919), numa aproximação dos processos intelectuais e dos processos manuais de desenvolvimento projetual.

Apesar do contributo da Bauhaus, a utopia da fusão conceptual dos papéis sociais de artistas, designers, arquitetos e artesãos não se viria a concretizar. Uma diferença fundamental entre o design e o artesanato parece residir numa perceção individual de pertença de classe, manifestada em primeira instância pelos próprios criadores. Inscrita no código genético da atividade do artesão, por exemplo, parece estar a ideia primordial de que aquela atividade é, sobretudo, um modo de subsistência ou uma vocação particular (Charny, 2011), menorizando a enunciação da sua função criativa e relegando-a para um patamar de segunda relevância. Uma outra dificuldade prende-se com uma representação obsoleta de artesanato vinculada de modo erróneo por valores nostálgicos e mitificados de um estilo de vida bucólico e rural (Frayling, 2011), adiando a tão desejada viragem às

---

55. No original: “What Gropius really wrote was ‘we must all turn to the crafts’: meaning the contemporary crafts, not some romantic, nostalgic vision of what they were once like, and how hard they were. Not a return, or even a U-turn, but a straight-forward ‘turn’. Like a philosophical turn in an argument, expressed in physical and visual terms”.

*crafts*, de Gropius. Esta aceção do artesanato, que mais não faz de que entrar em generalizações estereotipadas e folcloristas da atividade, continua a contribuir para o empobrecimento social e cultural de regiões como o Algarve, por exemplo, na qual se invoca o artesanato para turista ver, como argumenta Miguel Godinho no esclarecedor artigo “A Cultura Material do Algarve” (2012). Para além disso, é visto como uma produção de países com menor índice de desenvolvimento, sobretudo nos domínios tecnológicos e industriais, sofrendo de uma espécie de complexo de inferioridade face aos seus parceiros com maior poder industrial.

A crença para a superação deste paradigma reside numa interligação mais eficiente entre design e artesanato, na qual se espera desenvolver “novas formas de pensar e potenciar as atividades tradicionais, introduzindo estratégias de projeto e de negócio” (Godinho, 2012). Com a migração massificada dos sistemas de produção para países do sudeste asiático, como a Indonésia, o Vietname e a China, e o aumento inevitável da distância entre produção e consumo (Charny, 2011), uma aposta por novas abordagens ao artesanato é vista como uma ferramenta de combate às repercussões sociais e económicas que essas mudanças representam sobretudo para os territórios europeu e norte-americano, outrora responsáveis por grandes porções da produção fabril desenvolvida à escala global. A concretizar-se esta ligação do artesanato com design, numa reaproximação geográfica das fases de conceção, produção e consumo dos produtos, vê-se renovada a esperança de transformar fraquezas em forças, dentro e fora do território nacional.

## **2.1 A aprendizagem via ação**

Numa argumentação a favor do ato de fazer, Margetts (2011) evoca como sua recompensa um sentido de liberdade individual, resultante de um processo de reflexão-ação. Assume, nesse sentido, que a separação das atividades tomadas como mentais e físicas não resultam senão num decréscimo do valor social do trabalho pragmático, com prejuízo implícito no “bem-estar e no progresso social” (Margetts, 2011, p. 39). Na linha da teoria de inteligência múltipla, de Gardner (1985), através da qual o autor invoca a necessidade de expandir as noções de intelecto humano pela via da incorporação de atividades de índole manual, Margetts assume-se como crítica acérrima da distinção entre reflexividade e ação, exultando uma determinada ordem de poder no ato de fazer. Mas enquanto grande parte das nossas vidas se caracteriza por uma aceleração vertiginosa dos processos, de ilimitada reversibilidade – um *undo* infinito –, os trabalhos produzidos por artesãos surgem como último bastião de esperança na invocação da necessidade de desaceleração e na recuperação de uma metodologia que privilegie o cuidado com o detalhe e a minúcia, em jeito de contracorrente, renovando a esperança das lições inscritas no ato de fazer. Uma vez mais, é atribuída à Escola o papel de motor

ativador destas práticas, preconizando a tão desejada viragem na incorporação de um novo sentido do fazer:

Hoje em dia, numa época em que o trabalho de laboratório de ciências na escola se está a extinguir, o ‘design’ se transformou num brífingue (à medida que o artesanato, o design e a tecnologia se converteram em design e tecnologia) e as oficinas de artesanato foram consideradas demasiado dispendiosas, sujas e provavelmente infringidoras das normas de segurança e saúde, o debate assumiu uma nova urgência.<sup>56</sup> (Frayling, 2011, p. 30)

Apesar da alocação temporal necessária para a aprendizagem destes processos, para os quais se requer paciência, disciplina e persistência, como acontece noutros processos de aprendizagem contínua e repetida, como a música ou o desporto, esta visão contemporânea de artesanato surge-nos como a única estratégia privilegiada de produção com capacidade para restituir o valor simbólico da cultura material, último bastião na resposta a um cenário de desvalorização contínua de competências (Carpenter, 2011), cujo resultado não é senão uma genérica diminuição qualitativa dos artefactos e a desvalorização do valor real do trabalho. Mesmo com a mudança de perceção pública sobre o papel do artesão, este continua a ser vinculado a uma forma de conhecimento tácito, integrado no terreno e imbuído de um espírito mais físico (Margetts, 2011), numa aceção por vezes menos lisonjeira no que respeita a condição intelectual deste género de trabalho.

Nesta reconfiguração do artesão, e fazendo incidir uma vez mais os olhares teóricos sobre a prática do design gráfico, parece ressurgir uma dialética outrora identificada por Keedy (2002), que estabelecia comparações entre o designer eclético e designer modernista. Para o autor, à visão do designer modernista, que invadiu os EUA em meados do século XX, contrapunha-se a visão com tradição histórica do designer eclético, com larga tradição naquele país, com a sua prestação ao serviço dos mercados. No modelo eclético, o designer funcionava como um género de iconoclasta ou estilista, um artista comercial cujas competências técnicas e domínio do saber pragmático funcionavam como a base da sua atividade enquanto profissional. A sua competência técnica na execução dos materiais gráficos era o requisito único de aferição do trabalho, sendo desconhecidos conflitos de natureza ética ou moral:

Bom ou mau dizia apenas respeito à qualidade de execução do trabalho. A única coisa considerada antiética era fazer um trabalho amador ou pobre e ser pago como profis-

---

**56.** No original: “Today, at a time when laboratory work in school science is becoming an endangered species, when ‘design’ has been transformed into a brífingue (as crafts, design and technology have morphed into design and technology) and when craft workshops have been deemed too expensive, dirty and probably in breach of health-and-safety regulations, the debate has taken on a fresh urgency.”



sional. Trabalho bem produzido, ou com atenção ao detalhe, era altamente valorizado, independentemente do destinatário.<sup>57</sup> (Keedy, 1997/2002, p. 201)

Por sua vez, com o ideal modernista, a preocupação em situar o método científico no centro da atividade projetual (Alexander, 1964) ilustra não só a crescente intelectualização dos processos de design, como o incremento da reflexividade sobre ação e o papel do designer, como já tivemos oportunidade de apontar.

Nesta reconfiguração contemporânea do papel do artesanato, torna-se também necessário desconstruir os estereótipos contidos na visão secular do artesão, tido como um agente isolado e abandonado à mercê da sua *praxis*. Tal descrição não só não corresponde à natureza coparticipativa do processo que marca este momento de viragem, como também não ilustra de modo fidedigno o perfil do artesão nos retratos traçados do modelo de ateliê Renascentista: “Poucos artistas do Renascimento trabalhavam, de facto, isolados. A oficina teve continuidade como uma extensão do ateliê do artista, repleto de assistentes e aprendizes”<sup>58</sup> (Sennett, 2009, p. 66). Mas, à semelhança de tantas outras esferas de atividade, a natureza coparticipativa, que marca uma noção contemporânea de artesanato, ultrapassa as delimitações físicas do ateliê, e ganha dimensão nas relações sociais estabelecidas em rede. Invocando para o sistema operativo Linux a definição de *craft* pública, Sennett (2009) ilustra como a evocação de ideais há muito vinculados à percepção do artesão são reinterpretados para definir, por exemplo, programadores informáticos, como um novo tipo de artesão da era atual. Nesta perspetiva, ao invés do conhecimento se transmitir pela via da passagem de testemunho entre mentor e aprendiz, a sua propagação beneficia de uma difusão à escala global, na qual a aprendizagem parece resultar de um processo de influência mútua, no qual todos são aprendizes e todos são mestres. Na definição destes novos artesãos surge inscrita uma agenda social e política demarcada pela sua natureza *open source*, numa condição moral que o velho artesão não detinha.

## 2.2 A viragem às *crafts*

Se, por um lado, a associação do termo *craft* ao subdomínio do design gráfico surge vinculada ao desenvolvimento de artefactos visuais com recurso a processos tecnológicos cada vez mais complexos ou à utilização irrepreensível do computador em tarefas específicas, como o desenho ou a composição tipográfica (Crow, 2008), noutras instâncias o

57. No original: “Good or bad was only a matter of how well something was done. The only thing that was deemed unethical was to do amateurish and inept work for professional wages. Well crafted, or slickly produced work, was highly regarded no matter whom it was for.”

58. No original: “Few Renaissance artists in fact worked in isolation. The craft workshop continued as the artist’s studio, filled with assistants and apprentices.”

termo surge associado a processos desenvolvidos através de recursos analógicos, aliando criatividade, paciência, dedicação e maestria. Certo é que a utilização do termo não é pacífica, acarretando consigo alguns preconceitos inerentes:

(...) em algumas áreas da cultura visual, o termo ‘craft’ [artesanato] é ainda usado de modo pejorativo. Num mundo onde as ideias são a principal moeda de troca e as competências artesanais podem ser contratadas, artesanato e ‘conceito’ são vistos como mutuamente exclusivos, e os artesãos só conseguirão financiar o seu trabalho se se autointitulem ‘artistas’ ou ‘designers-artesãos’.<sup>59</sup> (Crow, 2008, par. 2)

Na aplicação do conceito de *craft* para a prática do design gráfico, parece ainda estar inscrita uma noção de grau de detalhe, seja no domínio técnico, na exploração do uso dos materiais ou na adoção de processos de cariz experimental (Erlhoff, 2007), uma espécie de atitude fetichista para com os artefactos visuais e para com os processos de produção, beneficiando das vantagens dos sistemas digitais: “O mundo digital tanto viabiliza como requer novos modos de produção e distribuição, tal como a encomenda de objetos *print-on-demand* ou o desenvolvimento de *templates open source* para adquirir quota de mercado, encorajar a estandardização e melhorar a portabilidade”<sup>60</sup> (Carpenter, 2011, p. 51). Esta valorização da componente processual ganha expressão pelo facto da disciplina não se poder divorciar do mundo a que pertence (Blauvelt, 2003), na qual a natureza interdisciplinar da prática contemporânea do design surge de um modo consolidado (Crow, 2008), e origina visões distintas sobre em que consiste a *craft*: por um lado, chamamos de *craftsman* os designers que recorrem a técnicas analógicas de produção e à digitalização ou incorporação de elementos da natureza (Lupton, 2005); por outro lado, poderemos invocar o mesmo termo para designar profissionais como Karsten Schmidt ou Robert Hodgkin, cujos projetos digitais são verdadeiros testemunhos da emergência do perfil de *craftsman* digital (Crow, 2008).

Noutra linha de entendimento, que perspetiva a composição tipográfica manual como fonte de sedução, Jury (2004) contempla a noção de *craft* tipográfico como um principal argumento a favor destes sistemas tradicionais de composição tipográfica, reclamando para si o estatuto de agente instrumental na especialização em tipografia, resultante do

59. No original: “(...)in some areas of visual culture, the term ‘craft’ is still used pejoratively. In a world where ideas are the prime currency and craft skills can be hired, craft and ‘concept’ are seen as mutually exclusive, and craft practitioners will only be funded to continue their work if they call themselves ‘artists’ or ‘designer makers’.”

60. No original: “The digital world both enables and requires new models of production and distribution, such as ordering ‘print-on-demand’ objects, or making design blueprints ‘open-source’ to establish market share, encourage standardization or improve portability.”



domínio mecânico e técnico dos tipos móveis. Com a noção de controlo entregue ao utilizador, promovido pela dimensão tangível do seu uso e, sobretudo, dadas as restrições mecânicas deste género de sistema, os técnicos que dominam a composição em tipografia manual surgem como últimos mestres de uma arte em declínio, menosprezando os atributos inerentes ao uso de sistemas digitais, bem como as suas infindáveis possibilidades e acusando-os, inclusive, de potenciarem tédio e previsibilidade de resultados:

Apesar das infindáveis opções e controlo sobre a tipografia que o computador torna possíveis, na prática estas potencialidades são raramente utilizadas. Há qualquer coisa na imagem de um ecrã que persuade o utilizador a acreditar na ideia de que a tecnologia fará ‘a coisa certa’. Esta atitude deve-se à letargia causada pela obrigatoriedade de se estar sentado à frente do mesmo ecrã o dia inteiro. O tédio não é o melhor ingrediente para a busca de desafios técnicos ou criativos.<sup>61</sup>(Jury, 2004, p. 151)

Nesta linha de ideias, Jury (2004) assume de modo peremptório que o uso do computador detém uma influência negativa na aprendizagem em tipografia, pela sua facilidade em descartar os pormenores minuciosos de que resulta a boa tipografia, recorrendo a estratégias digitais que escondem eventuais problemas resultantes por mau uso humano. No entanto, o autor não ignora que o computador não é em si mesmo uma ameaça direta ao domínio e aprendizagem envolvida em tipografia, uma vez que “tal como acontece com qualquer máquina, é o seu utilizador que determina o valor que ela acrescenta”<sup>62</sup> (Jury, 2004, p. 151), reconhecendo que o domínio do conhecimento tipográfico não depende de forma direta do sistema, nem surge afetado pelo seu uso, desde que o utilizador compreenda os conceitos teóricos e técnicos que lhes são subjacentes, embora assuma a ideia de que a tecnologia encoraja uma dependência de soluções predefinidas limitando, por isso, as potencialidades criativas. Enquanto elogia as qualidades intrínsecas da composição em tipos móveis, cuja proximidade física com os materiais, aliada às suas restrições mecânicas, o autor reconhece que estes sistemas viabilizam uma melhor compreensão dos princípios fundamentais em tipografia, por parte dos estudantes, conferindo ao computador o papel de agente inútil neste domínio, numa visão da tecnologia como agente passivo, com pouca ou nenhuma contribuição no desenrolar dos processos criativos ou de aprendizagem. Inscrita no uso da tecnologia de tipos móveis surge também uma componente simbólica

**61.** No original: “Despite the infinite options and control of typography that the use of a computer makes possible, in practice these are rarely utilized. There is something about the image on a screen that persuades the user that the technology will ‘do the right thing.’ This attitude is due to the lethargy caused by sitting in front of the same screen all day. Boredom is not the right frame of mind for creative or technical endeavor”.

**62.** No original: “as with any machine, it is the user who determines the value they add”.

e revivalista do design, resultando numa linguagem visual *pastiche* ou retro, utilizada *ad infinitum* em projetos de série limitada, por exemplo, nos quais a evocação de atributos emocionais é o objetivo primordial. Ausentes desta perspetiva de Jury parecem estar as profundas transformações viabilizadas no contexto da própria tipografia digital, que seguiu muito para lá dos limites da página impressa, numa perspetiva de entendimento que parece estar alinhada com uma visão política do processo, alinhando a figura do *craftsman* a um perfil individual que renega a massificação e os interesses económicos da proliferação da tecnologia digital, e que a associa a perdas ao nível da capacidade criativa, ou à instalação de interesses económicos (Carpenter, 2011).

Longe de ser uma coincidência, também no termo *craft* o sentido da construção artificial do universo volta a estar presente. Na esteira das conceções teóricas que aportámos de Flússer (1993/2010), também aqui se dá conta de um determinado conjunto de circunstâncias vocacionadas para a ideia de engano. Não será inocente que, na língua inglesa, o termo *crafty* se situe tão próximo de *craft*, utilizado em simultâneo para definir um indivíduo hábil, *desenrascado* ou dotado de engenho, ou alguém com inteligência prática capaz de enganar o outro, concretizando de modo ainda mais convincente as ideias de Flússer, recuperadas na primeira parte deste trabalho. Semelhante exemplo encontramos na versão traduzida em língua portuguesa, com termos como *artífice*, *artificial* e *artifício*, situados numa espécie de limbo fronteiriço, com peculiar incidência quando integrada numa perspetiva do design (Flússer, 1993/2010). Todavia, nas perspetivas mais recentes, percebe-se que o artesanato é tido não como uma atividade separada, mas sim um processo (Newell, 2007), para além de estar longe, como outrora, de se assumir o símbolo político contra a produção em massa ou a resistência à *máquina* (Adamson, 2007), um alinhamento que contribuiu para a redução da desconfiança sobre a atividade, que alimentou boa parte do discurso do século XX sobre as negociações territoriais da arte, artesanato e design.

## Terceira Parte — O Ateliê

### 1. A cultura do Ateliê

Para pensarmos no que consiste o ateliê, poderemos afirmar que não se trata somente de um determinado conjunto de ideais ou sistema de crenças (Rapport & Overing, 2000) mas que gira também em torno da consciencialização da cultura material presente no ateliê. No sentido de cultura apostolado por Shaughnessy (2009), antigo responsável pela Intro, um *studio* britânico fundado em finais da década de 80, o ateliê é composto por três elementos distintos: “O espaço físico, as pessoas que o ocupam, e o trabalho que produzem” (Shaughnessy, 2009, p. 12). Assim, uma vez focados na ideia de ateliê como espaço social, importa perceber os diferentes aspetos que contribuem com igual importância para procurar ter uma perceção mais completa da identidade do ateliê e dos traços individuais que constroem o seu sentido de cultura ou, noutros termos, o seu particular sentido de *habitus* (Bourdieu, 1977).

Intrínseca à ideia de ação social, podemos afirmar que a cultura assenta na transmissão, aprendizagem e partilha de um conjunto de valores, constituindo o alicerce simbólico necessário à fruição das interações sociais (Parsons, 1951). Geertz (1973) entende cultura como uma rede semiótica, passível de ser compreendida somente com o recurso de processos interpretativos de construção de significados, que o autor apelida de descrição densa e que, mais do que uma técnica de investigação, se revela uma atitude particular em busca de relações. Elementos como a motivação ou o estado de espírito, entre as outras imponderáveis circunstâncias que constituem o quotidiano (Geertz, 1973), são parte integrante desse processo contínuo, sempre incompleto, de construção de cultura. Apesar da ausência do trinómio apontado por Shaughnessy, uma parte importante da prática do ateliê são as ferramentas utilizadas pelo designer na execução do seu trabalho, um tópico longe de ser consensual. Para Reinfurt, a concentração de diferentes valências no computador, que outrora estavam distribuídas não só por diferentes intervenientes, mas também por distintos agentes tecnológicos, resultaram no que indica ser “um obscurecimento do processo de design”<sup>63</sup> (Reinfurt, 2007, p. 128), no qual se dificulta a perceção e a distinção dos diferentes processos técnicos envolvidos na produção dos artefactos. Também Shaughnessy, uma vez mais, assume que a presença do computador detém uma importância acrescida não só pelo papel que desempenha nos processos de design, mas também pela sua influência em determinar a própria cons-

---

63. No original: “a black-boxing of the design process”.

ciência física para o ateliê, se pensarmos nas possibilidades que o computador portátil, por exemplo, oferece aos designers (Shaughnessy, 2009), por exemplo, na garantia de liberdade da sua atuação.

Nos próximos pontos o leitor encontrará distintas perspectivas sobre o ateliê que nos ajudarão a defini-lo não só como conceito, mas igualmente como lugar privilegiado para a prática do design gráfico, invocando dois dos seus mais notórios exemplos.

### 1.1. O ateliê como conceito

No universo da Arte, Arquitetura ou Design, o conceito de *ateliê* – italizado, aqui, para reforçar o valor emocional do termo – tem suscitado inúmeras reflexões e motivado uma extensa discussão. Numa perspectiva concetualizada do termo, não obstante a atividade projetual que lhe serve de propósito, socorremo-nos das ideias de Fer (2012) para assumir que este é o espaço onde se faz o que ainda não se fez, local que alicerça em si mesmo a essência do ato criativo humano, onde o obsoleto é destruído de forma a permitir o desenvolvimento do novo (Fer, 2012). Se a natureza transformativa lhe confere uma importante dimensão, a imagem do ateliê transporta hoje toda uma aura de preconceitos que ajudam à sua mitificação como espaço criativo, seja este representado como um espaço marcado por um caos organizado ou, por outro lado, representativo do minimalismo funcionalista de valor sacerdotal (Bierut, 2007), como será o caso do espaço do designer italiano Massimo Vignelli. Certo é que o ateliê surge como contexto privilegiado para a prática projetual, pelo seu valor intrínseco como espaço potenciador de criatividade, laboratório de experimentação e “espaço simbólico de produção” (Wallace, 2005, p. 170). O ateliê surge, de igual modo, como cenário no qual decorrem uma série de atividades colaborativas, com uma dimensão emocional de grande significância, revelando ser um teatro complexo de emoções: “O espaço entre as pessoas que trabalham em conjunto é repleto de conflito, fricção, discórdia, alegria, encanto e um vasto potencial criativo”<sup>64</sup> (Mau, 2002, p. 109).

Uma aceção relevante para o ateliê, sobretudo enquanto espaço para a criação artística, é a que Phillip Zarrili nos sugere: um “espaço de proposições (...) e não fins, ou objetivos; uma premissa, não uma decisão; uma possibilidade, e não um facto” (Zarrilli, 2002/2012, p. 105). Ainda neste domínio, sabemos estar perante um espaço privado e estático, onde é originado a obra artística e onde se produzem objetos portáteis (Buren, 1979/2012). O próprio Buren, no entanto, afirma que a grande diferença para o ateliê de hoje, quando comparado ao cenário que ajudou a definir em 1971, é o facto de que hoje o artista possui uma maior liberdade de movimentos, chegando a ultrapassar as fronteiras físicas deste contexto para criação.

64. No original: “The space between people working together is filled with conflict, friction, strife, exhilaration, delight and vast creative potential.”

A pertinência do ateliê, e a sua condição privilegiada como ponto de partida para a compreensão sobre a prática artística, atinge um importante patamar nos anos 60. À mitificação do ateliê como espaço vital, uma visão que assentava de forma ideal na concepção do artista como grande herói isolado, tão presente nos anos 60, sucedem-se interpretações ossificadas para este espaço (Buren, 1979/2012), resultando numa rejeição dos limites físicos do ateliê e lançando as bases para a implementação de uma ideia de *post-studio* (Jones, 2012), um conceito inerente à própria concepção pós-modernista de arte que criticava o binómio que opunha o universo do ateliê ao do museu:

Longe estão os dias do antagonismo e impasse entre o ateliê do artista, com a sua suposta autonomia, e o ressurgido museu, com a sua coleção permanente a representar a cultura ‘oficial’ ou canónica. O ateliê e o museu contemporâneos são suplantados por eventos mais temporais, transitórios, por espaços marcados pela fluidez entre objetos, atividades e pessoas.<sup>65</sup> (Relyea, 2012, p. 219)

É no ateliê do artista que concebemos a produção da obra única e, aí, maior será a disparidade entre os dois mundos: uma obra de arte que não se evade do ateliê não chega a ser obra de arte. Deste retrato do ateliê, explanado de forma brilhante por Buren, tomamos contacto com a obra de Constantin Brancusi, tomado como exemplo pelo autor por criar uma obra que privilegia estratégias de contextualização *in situ*. A obra, ao ser apresentada no mesmo cenário da sua criação, permite ao espectador obter uma visão idêntica do artista, para o bem ou para o mal, preservando não só as qualidades originais do trabalho mas também outras banalidades que os Museus se esforçam por ocultar dos seus visitantes (Buren, 1971/2012). Esta visão sobre o ateliê, no entanto, não lhe retiraria o estatuto privilegiado de alicerce conceptual para a prática artística, pela sua pertinência enquanto tema. Mais preocupado com a vertente simbólica do ateliê, o trabalho de Ian Wallace funcionava numa espécie de discurso paralelo à discussão lançada por Buren, completando o quadro num tempo de profunda reflexão conceptual sobre a decadência simbólica do ateliê como espaço produtivo e sobre a vertente performativa da criação artística, que viria a definir os argumentos de uma concepção situada para a Arte.

Com uma obra desenvolvida ao longo de cinco décadas, e que teve no cruzamento entre a pintura e a fotografia a principal matriz conceptual (Wallace, 2013), o artista canadiano inscreve de forma sólida o seu cunho no panorama internacional da Arte Contemporânea. Nas experiências monocromáticas do início da sua carreira e, sobre-

65. No original: “Gone are the days of antagonism and stalemate between the artist’s studio, with its presumed autonomy, and the recuperating museum, with its permanent collection representing ‘official’ or canonical culture. Today studio and museum are superseded by more temporal, transient events, spaces of fluid interchange between objects, activities and people.”

**Figura 5.** *Image/Text* (1979), de Ian Wallace

© Vancouver Art Gallery. Fotografia: Trevor Mills and Rachel Topham, Vancouver Art Gallery.  
(Fonte: <http://goo.gl/oWPWZQ>, acedida a 11 agosto 2013)

**Figura 6.** *In the Studio* (1979), de Ian Wallace

© Collection of John Cook, Ottawa.  
(Fonte: <http://goo.gl/JMdYCf>, acedida a 11 agosto 2013)

tudo, através dos painéis fotográficos de grande escala, o artista desenvolve uma série de autoretratos, onde surge figurado numa composição preparada de modo minucioso, numa “meditação primordial sobre o papel do ateliê como espaço de reflexão e organização de material intelectual”<sup>66</sup> (Wallace, 2005, p. 170), sobretudo no final dos anos 70. Obras como *Image/Text* (Figura 5) e *In the Studio* (Figura 6), ambas realizadas em 1979, são exemplos vivos de um novo enfoque reflexivo na prática do artista, orientando para centro das atenções as condições de trabalho nas quais operava. Nas palavras do próprio Wallace, a fotografia ultrapassa assim a condição de documento ou registo de um corpo de trabalho, ou do seu processo, transformando-se numa “componente importante do produto final da obra”<sup>67</sup> (Wallace, 2005, p. 172). Obras como as de Wallace indicam-nos, ao contrário do que se preconiza ser uma era marcada pela indiferença sobre a relevância do ateliê ou, noutros termos, uma visão *post-studio* (Jones, 2012), que os prenúncios da morte anunciada para o ateliê, à semelhança de Twain, foram *amplamente exagerados*. Embora talvez não com o fervor de outros tempos, que resultou no decréscimo de uma eventual aura do ateliê na prática artística – inclusive no decréscimo da aura do próprio artista – o interesse e o debate em torno do ateliê não cerraram nessa instância, antes pelo contrário. Estas linhas de investigação acabariam por problematizar a presença de outros agentes envolvidos na criação artística, viabilizando a ideia de sistema (Yablonsky, 2012) para este processo.

Uma conceção intrínseca ao conceito de *post-studio* surge na proliferação de trabalhos artísticos que acontece, unicamente, na esfera digital e em ambientes em rede. Todavia, perante exemplos deste género, Caitlin Jones (2012a) considera estarmos perante opor-

66. No original: “meditation on the studio primarily as a place for thinking and organizing intellectual material.”

67. No original: “integral part of the final product of the finished work.”



tunidades de reflexão sobre novas formas de produção cultural, desvalorizando o que entende ser uma ossificação das fronteiras físicas do ateliê. Por outras palavras, a autora considera não haver a necessidade de problematizar o conceito de estúdio, cumpridas estão a agregação das suas múltiplas funções (Jones, 2012a), num cumprimento da visão preconizada por Buren para o ateliê artístico. Esta migração das funções físicas de um ateliê para o digital torna também outra problemática obsoleta: a sua conceção como espaço privado. No mundo digital, o ateliê apresenta-se sempre aberto (Jones, 2012a, p. 121). Mas se tomamos como certo que o digital veio a transformar conceções mais tradicionais do conceito de estúdio, com influência direta sobre a forma como contradiz noções estereotipadas da prática artística – e que conduziam a uma irremediável noção individualizada de artista – não será menos verdade afirmar que a aura inerente ao contexto do ateliê encontrou novas estratégias de satisfação de uma vontade coletiva em conhecer os meandros desse mesmo universo. Por altura da preparação da sua exposição em Londres, uma câmara instalada no ateliê de Damien Hirst possibilitava o acompanhamento em tempo real da criação das suas peças. Mesmo quando suplantado enquanto paradigma da criação artística, esta visão do *post-studio* continua a partir do ateliê enquanto matriz conceptual. Não lemos, por isso, nesta modalidade criativa, uma morte anunciada para o ateliê, senão como outra vertente dessa mesma prática. Mais, ela só comprova o interesse renovado que permeia a nossa sociedade sobre este espaço enquanto lugar social. Exemplos como o trabalho de Ian Wallace (2005) dão conta dessa mesma relevância do ateliê não só como espaço físico para produção, mas também como universo dotado de simbolismo.

A par do surgimento da conceção *post-studio* inscrita na prática artística, o final dos anos 60 assistiu à emergência de outro tema dominante: a do ateliê como máquina para criar (Jones, 2012). A notoriedade global de artistas como Andy Warhol ou Stella, cuja prática assentava numa visão sistematizada de trabalho com a ação de inúmeros assistentes, problematizava a noção preconcebida e mitificada do artista como criador genial solitário (Yablonsky, 2007), voltando a contrariar a ideia de um autor isolado, à semelhança do que verificámos, e lançando novas pistas de discussão sobre o envolvimento direto do artista na conceção do projeto artístico: “O trabalho desses artistas implicava uma crítica ao ‘toque original do artista’ [...] e tornava claro que haveria sempre mais do que um indivíduo a construir a obra de arte.”<sup>68</sup> (Jones, 2012, p. 193)

## 1.2. O ateliê como lugar

Na compreensão das atividades do arquiteto, do artista ou do designer, esta ideia sistematizada para o ateliê surge com outra carga representativa, dado o perfil relacional ins-

---

68. No original: “The work of such artists implied a critique of the ‘original hand of the artist’ [...] and made it clear that there would always be more than one individual making the art.”

critico na sua prática, num ideal colaborativo que se materializa na relação com diferentes agentes envolvidos no processo, dentro e fora do ateliê. Mas nem todos os espaços que percorremos, e onde vamos vivendo uma parte considerável da experiência humana, se podem considerar lugares, resultando da variedade da experiência humana, plural nos seus palcos. Por isso, a esta definição de lugar contrapõe-se uma ideia de não-lugar, numa dicotomia nem sempre estável ou consolidada.

Numa definição sucinta, o estatuto de não-lugar é atribuído aos cenários que constataam a insaciável satisfação humana de consumo e velocidade: “(...) autoestradas, grandes supermercados, centros comerciais, aeroportos, etc. São estes os não-lugares” (Sá, 2006, p. 180). Pela própria natureza destes espaços, as relações entre indivíduos tornam-se, de modo inevitável, mecanizadas, na qual nunca estamos sós (dado o volume de pessoas) mas nunca deixamos de agir de um modo solitário, num cenário que caracteriza a experiência da pós-modernidade (Augé, 1994). Os conceitos tornam-se difíceis de categorizar pela sua natureza mutável. O próprio autor argumenta que lugar e não-lugar são definições extremas e, para além de não serem categorias fixas, a sua reconfiguração é tornada possível: por isso, lugares e não-lugares acabam por corresponder não só a espaços concretos, mas também a atitudes e à relação com os espaços onde os indivíduos habitam (Sá, 2006, p. 184). Para reforçar o argumento, um dos exemplos utilizados pelo autor é o aeroporto, espaço dotado de representações distintas para quem ali trabalha e para quem viaja, realçando o valor detido pelo espaço na capacidade de comandar “os gestos, os trajetos, os percursos... trata-se de uma obediência cega, espontânea, vivida.” (Augé, 2003, pp. 167–168). Dada a sua natureza como espaço de descoberta, cenário de transformação e de relações sociais, o ateliê transforma-se no lugar simbólico que o autor francês preconiza, visto conter em si todos os elementos necessários que o simbolizam como lugar:

Esta simbolização, que existe em todas as sociedades humanas, permite tornar legível a todos aqueles que frequentam um mesmo espaço um certo número de esquemas organizadores, de marcas ideológicas e intelectuais que ordenam o social. Estes três temas principais são a identidade, a relação e (...) a história. (Augé, 1994, p. 14)

Compreender o poder simbólico do ateliê como lugar implica poder estar presente no seu quotidiano. Enquanto fonte inesgotável de representação, a noção do que constitui esse mesmo quotidiano tem suscitado inúmeras abordagens, em diferentes quadrantes da prática projetual. Uma vez mais, e porque o pensamento sobre o quotidiano não surge sem resistência, tal é a vastidão da matéria que lhe serve de corpo teórico, tão diversificada quanto os indivíduos ou os lugares (Lefebvre, 1961/2008), tornando difícil (se não impossível) encontrar uma definição consensual para o termo: “Como podemos definir o quotidiano?



Ele envolve-nos, aprisiona-nos, em todos as frentes e a partir de todas as direções.”<sup>69</sup> (Lefebvre, 1961/2008, p. 29). Num processo contínuo de trocas entre o eu e a sociedade, teorizar o cotidiano implica não só compreender esse processo de tecelagem como um todo, mas sobretudo ir ao encontro do que existe “entre os espaços, as margens e as zonas limítrofes do social”<sup>70</sup> (Papastergiadis, 1998/2008, p. 70). Um outro fator de resistência para a teorização do cotidiano prende-se com a sua dificuldade de cariz arquivístico (Highmore, 2008), tal é a sua incomensurabilidade, própria de um território que se estende até aos seus pontos mais extremos: do mais simples e banal, ao mais profundo do que constitui a essência da existência humana (Lefebvre, 1961/2008). Mesmo as concepções de cultura ditas eruditas, como a arte ou a estética (Highmore, 2008), que aparentam superar a condição trivial e mundana que caracteriza o cotidiano, lhe devem a sua existência (Lefebvre, 1961/2008). Posto isto, o que distingue o significativo do insignificante, o que é passível de ser registado, considerado e arquivado e, por oposição, o que deve ser descartado?

**Figura 7** *Day return*



Digitalização do autor. (Fonte: Gill, S. (2004). *A book of field studies*, p. 111. Nova Iorque: Chrisboot.)

As fotografias de Gill (2004) na sua série *Field Studies*, retratam de forma poderosa o que é de tal modo evidente que passa, muitas vezes, despercebido. As suas imagens ilustram mulheres, homens e objetos nas mais rotineiras das atividades, nos não-lugares (Augé, 2005) que adotámos como espaços primordiais da nossa vida: um indivíduo que faz a viagem diária de comboio no regresso a casa (Figura 7), uma família de turistas que tenta encontrar no mapa um destino de interesse (Figura 8) ou as traseiras de um *outdoor* no fim da rua. Embora nos possam ser mais ou menos familiares, dependendo do sítio onde crescemos ou onde habitamos, estes retratos comunicam-nos os gestos rotineiros do quo-

tidiano, destacando o nada que preenche os nossos dias. Este espírito de observação, que nos traduz por vezes de forma evidente o que tomamos como adquirido, mostra-nos e decompõe a função de uma série de agentes que compõem o nosso mundo, servindo não só para nos lembrar da importância do seu papel na construção do social, mas sobretudo para nos lembrar do que seria o nosso mundo sem eles. Em *Exactitudes* (2002),

69. No original: “How can everyday life be defined? It surrounds us, it besieges us, on all sides and from all directions.”

70. No original: “in between spaces, the margins, and disjunctive zones of the social.”

**Figura 8. *Lost***

Digitalização do autor. (Fonte: Gill, S. (2004). *A book of field studies*, p. 217. Nova Iorque: Chrisboot. )

**Figura 9. *Gabbers - Rotterdam 1994***

Digitalização do autor. (Fonte: Versluis, A. & Uyttenbroek, E. (2002) *Exactitudes*, p. 1. Roterdão: 010 Publishers.)

um projeto conjunto entre o fotógrafo Ari Versluis e a *profiler* Ellie Uyttenbroek, promove-se a reflexão em torno da identidade de distintos grupos urbanos, realçando o mais evidente sinal que liga os indivíduos ao grupo: o vestuário (Figura 9). O projeto, cujo título é resultado de uma contração dos termos *exact* e *attitude*, consiste na apresentação de retratos individuais, dispostos em grelha, fotografados em poses semelhantes aos dos restantes elementos do grupo social a que os sujeitos pertencem. O resultado, um híbrido entre o retrato documental antropológico e a fotografia artística, lança uma perspectiva distinta sobre o quotidiano, materializado pelo vestuário de *Gabbers*, *Madams*, *Vagabonds* ou *Moroccies* (ou pela sua ausência, como acontece nos *Manipulators*) as tatuagens das *Tattoo Babes* ou os cortes de cabelo dos *Mohawks*, patenteando de modo claro o cariz inesgotável das abordagens ao tema.

Sally Banes (1993/2008) aponta os anos 60 do século XX como a era que confirmou a disseminação do quotidiano enquanto tema, ganhando expressão como tema central da arte vanguardista da época, num território político, tecnológico e cultural que lhe conferiu o estatuto de símbolo, como patenteia o trabalho do canadiano Ian Wallace e que tivemos já oportunidade de constatar:

(...) a ideia do quotidiano como estilo e matéria de discussão atravessou todas as formas de arte, bem como todos os géneros intermediais. No contexto político marcado pela retórica da igualdade de direitos, o que tinha sido uma forma de estilo vanguardista adquiriu centralidade e significância.<sup>71</sup> (Banes, 1993/2008, p. 116)

**71.** No original: “(...) the quotidian as style and subject matter threaded through every art form, as well as through inter-media genres. In the political context of the rhetoric of equal rights, what had been an aspect of avant-garde style took on centrality and significance.”

No contexto específico da prática do design, compreender o cotidiano significa também compreender as trivialidades burocráticas que decorrem naquele contexto (Dorland, 2009), tão descartadas dos *Big Books* sobre design gráfico. Assim, de forma a compreendermos a cultura do ateliê (Jones, 1984; Shaughnessy, 2009;) no seu sentido mais completo, significa registrar a sua plenitude material como espaço físico, palco de profundas e constantes transformações. Em poucas décadas, uma complexa rede de computadores, *scanners*, impressoras, ratos e *trackpads*, disquetes zip ou cd-rom tomaram de assalto o contexto do ateliê, tornando obsoletos toda uma série de outros agentes técnicos (McDermott, 2008) que outrora pareciam indispensáveis ao universo dos designers.

Apesar de uma consciência generalizada de que as organizações laborais de hoje são compostas em grande medida por tarefas burocráticas, às quais atividades de cariz projetual como o design, a arte ou a arquitetura não são indiferentes, a nutrição de um ideal idílico de ateliê permanece uma estratégia importante na descrição das atividades deste tipo de prática profissional. Dorland (2009) estende essa estratégia ao próprio espaço do ateliê, apontando-o como uma dimensão importante no trabalho produzido pelas empresas, agindo não só como um elemento diferenciador para o trabalho ali produzido mas tornando-o em si mesmo um ativo da própria empresa, quer para os seus trabalhadores, quer para os próprios clientes: “Não é só a questão de um estúdio ‘lúdico’ ser um estúdio produtivo, mas a própria ideia de ‘lúdico’ que se assume como uma característica apelativa na indústria competitiva do design gráfico”<sup>72</sup> (Dorland, 2009, p. 105). No entanto, e apesar de reconhecer que esta conceção pública do design como atividade lúdica não é um mero exercício de retórica estratégica do quotidiano, podendo mesmo constituir parte integrante no processo de design, sobretudo nas etapas de desenvolvimento da proposta de design (Frascara, 2004), a autora assume que a extensão das tarefas de cariz administrativo e a distribuição de papéis conferem ao ateliê uma atmosfera muito mais burocrática do que se possa querer fazer comunicar aos clientes (Dorland, 2009).

Alguns designers reforçam essa dimensão pessoal e intimista do processo, incorporando-a na sua prática projetual. Talvez por isso, a conceção associada ao universo do ateliê é a de que este espaço, muito embora não deixe de exercer as funções reconhecidas de contexto para prática laboral, goze de uma certa liberdade conceptual, inerente ao próprio ato criador. Numa plasmagem da afirmação de Le Corbusier, diríamos que estamos perante uma verdadeira *máquina para criar*; e embora não negligenciemos o romantismo dessa perspetiva (Dorland, 2009), esta dimensão lúdica do ateliê pode ser explorada no trabalho de diversos designers gráficos, com notáveis e reconhecidos méritos profissionais. Um dos fundadores da Pentagram, em 1972, que expandiu a anterior união de Fletcher/For-

72. No original: “It is not only the case that a ‘playful’ studio space is a productive one, but also that ‘play’ is a marketable feature in the competitive industry of graphic design.”

**Figura 10.** Alan Fletcher no ateliê

*Picturing and poeting.*

(Fonte: <http://www.alanfletcherarchive.com>,  
accedida a 20 janeiro 2014)

lência para o ato criativo: “O ateliê está ligado à casa de Fletcher e a sua transição entre vida pessoal e trabalho é contínua (...) poderíamos pensar que ele nunca estava no local de trabalho, mas, na verdade, ele nunca estava longe dele”<sup>73</sup> (King, 2006, p. 6). Mais do que conferir à realidade da atividade em design gráfico uma certa aura inspiradora para toda uma geração de futuros profissionais, oriundos de várias nacionalidades, Fletcher será talvez um dos melhores representantes do *wit thinking* para o design (Gibbs, 1993), uma forma de atrevimento visual, com jogos de construção formal assentes em clichés visuais e metáforas recheadas com humor, numa atitude, de certo modo, embriagada (McAlhone & Stuart, 1996).

Esta dimensão lúdica do processo, assumida como pressuposto quase filosófico (Fletcher, 1993), é uma perspectiva partilhada por outros ilustres *practitioners* (Rand, 1985) e comporta uma relação de concordância entre a atmosfera do ateliê e a sua ligação ao trabalho produzido pelo próprio gabinete, numa ponte conceptual e simbólica com a cultura material existente. A sua existência, na qual se traduz em grande medida o valor simbólico transformativo do ateliê, é de modo frequente tida como um dado adquirido, sem haver uma concreta noção do quão fundamental é a sua ação na construção social que fazemos daquele espaço. É Lefebvre, em *Social Space* (1974/2012), quem nos conduz para a necessidade de estabelecer essas relações entre agentes e as ligações às práticas sociais desenvolvidas naquele contexto, avançando para lá das representações ou contabilizações do universo material que compõem o espaço (Lefebvre, 1974/2012). O nosso tempo é também, em si mesmo, um cenário de fundamental relevância para uma tomada de consciência dessas mesmas relações. Se assistimos à inexorável migração do ateliê para a *nuvem* digital, seja nas nossas fontes de informação, seja na nossa forma

bes/Gill, Alan Fletcher é um desses exemplos. Numa retrospectiva do trabalho do designer e diretor de arte britânico Alan Fletcher (Figura 10), que cedo argumentou não fazer uma distinção concreta entre o que constituía trabalho e lazer, a ideia preconizada para o ateliê torna-se preponderante para compreender o modo de vida assumido pelo criativo, que simboliza uma espécie particular de modelo utópico de exce-

**73.** No original: “The studio is connected to Fletcher’s house and his transition between life and work is seamless. (...) you could think that he was never at work, The truth is he is never away from it.”



de trabalharmos em conjunto, talvez caminhemos no sentido metafísico do ateliê que Zarrilli nos falava, um que contenha não mais que o necessário para os seus decisivos momentos performativos (Zarrilli, 2002).

Nas episódicas narrativas que compõem o universo do ateliê de design gráfico, uma história em particular ganha especial relevância, sobretudo pelo caricato contraste entre as realidades de duas importantes figuras no universo referencial da profissão. Walter Landor, diretor da Landor Associates, uma das mais importantes agências de publicidade nova-iorquinas, mantinha uma relação de amizade e respeito profissional com o sueco Olle Eksell, figura incontornável do design sueco (embora talvez menos presente nas referências do Sul Europeu). Apesar do comparável reconhecimento profissional destas referências, os universos de ambos não podiam ser mais distintos: Landor, do alto dos escritórios vitrinados de um qualquer massivo arranha-céus nova-iorquino, comandava os destinos de campanhas para clientes relevantes como a Levi's, o Bank of America ou o World Wildlife Fund. Por sua vez, o espaço de Eksell incorpora na perfeição o imaginário romântico do melhor design escandinavo, trabalhando ao longo de uma carreira de 60 anos num espaço da sua casa confinado a 6m<sup>2</sup>, onde o designer habitava e, simultaneamente, contribuía de forma marcante para o património visual do século xx. Os exemplos de Eksell e Landor são a perfeita metáfora para a multiplicidade de espaços que se podem esperar no exercício do design gráfico como atividade profissional, numa dicotomia antagónica: de um lado, o trabalho encomendado à agência, sem uma identidade ou assinatura autoral definida, operado por um exército de assistentes e estagiários, designers e *accounts*; do outro, a relação intrínseca e imersiva do designer com a sua atividade projetual, numa relação simbiótica entre agentes.

Numa entrevista publicada na antologia *Essays on Design 1: AGI's Designers of Influence* (Booth-Clibborn Editions, London, 1999), Saul Bass recorda a diferença de percepção dos estudantes quanto ao resultado final do projeto de design e o seu processo construtivo. Para Bass, esse contacto é crucial para o abandono da percepção de que o trabalho surge, na sua plenitude, da cabeça do designer.

Uma das dificuldades que os estudantes e os jovens designers enfrentam é a da percepção. Eles olham para o trabalho excecional que está a ser feito. O que veem é o resultado final. Não têm conhecimento do processo. Talvez tenham a ilusão que estas coisas realmente saem acabadas da cabeça de algum designer.<sup>74</sup> (Bass, 1989, p. 6)

---

74. No original: "One of the difficulties that students and young designers have to deal with is a perceptual one. They look at the exceptional work that's being done. What they see is the end product. They are not privy to process. They may have the illusion that these things really spring full-blown out of the head of some designer."

Outro dos exemplos dessa ligação, embora situado num outro extremo da abordagem à prática projetual em design gráfico era o de Massimo Vignelli. Do seu gabinete chegamos descrições de uma atmosfera quase sacerdotal para o espaço do ateliê, privilegiando não só a dimensão arquitetónica da cidade de Nova Iorque, mas que surge como uma evocação funcionalista, tão identificável com o trabalho do designer. Em *Where They Create* (2011), Paul Barbera recolhe, através de fotografia, retratos únicos de um espectro alargado de ateliês, artistas, designers, arquitetos e ilustradores. As fotografias publicadas são acompanhadas de uma sucinta entrevista/questionário realizada aos responsáveis por cada um dos ateliês, através da qual se procura abordar sobretudo matérias relacionadas com as rotinas, os hábitos e as peculiaridades de cada um dos lugares, numa nutrição do impulso inquisitório revelado pelo fotógrafo, desenvolvida sem guião prévio: “É algo inconsciente. As coisas mais absurdas captam a minha atenção. O modo como os ficheiros estão empilhados numa secretária, ou os gatafunhos numa folha de papel. Histórias pessoais, vestígios perdidos”<sup>75</sup> (Barbera & Onderwater, 2011, p. 5).

Da extensa recolha desenvolvida pelo fotógrafo – cerca de 100 ateliês – e que assume o propósito de capturar o espírito do lugar (Onderwater, 2011, p. 4), acaba por resultar uma gratificação visual do contexto físico do ateliê, numa fetichização recorrente que, uma vez mais, não faz mais que induzir o leitor em erro. Ao relegar para um plano inferior as condições de agenciamento do ateliê, assumindo que o resultado do que é criado no ateliê, em grande maioria, ditado pelas pessoas que o compõem (Onderwater, 2011, p. 4), é cumprida essa perpetuação da imagem fetiche mitificada do ateliê, e dado como adquirido que as relações sociais dizem respeito somente ao universo dos humanos, totais e únicos soberanos no poder que detêm na criação formal dos artefactos.

No que respeita à prática do design gráfico, os registos que temos centram-se sobretudo na forma final dos artefactos visuais produzidos pelo ateliê: as suas estratégias de composição, o discurso visual presente ou eventuais reminiscências visuais do objeto. Muitos exemplos de ateliês de assinatura independentes com assinatura projetual reconhecidos na esfera internacional (Frost Design, Sagmeister Inc, David Carson Design ou Vignelli, Inc.) documentam a sua atividade enquanto profissionais de design gráfico sobretudo através do recurso a imagens ou vídeos de objetos produzidos, materializando a sua visão do design em artefactos arqueológicos (Moura, 2012). A exposição “O Processo é o Projeto”, organizada pela *Alliance Graphique Internationale* (2010) confirma a tendência, cada vez mais recorrente, de conferir especial importância ao processo. O catálogo da exposição, no qual surgem representados alguns vestígios do processo, esboços iniciais da formulação da ideia ou uma representação visual das etapas intermédias na criação

75. No original: “It’s a subconscious thing. The most absurd things catch my eye. The way the files are stacked on a desk, the little scribble on a piece of paper. Personal stories, left traces.”

de uma determinada solução visual, parecem confirmar o terceiro ponto do *Incomplete Manifesto for Growth*, de Bruce Mau: “O processo é mais importante do que o resultado final. Quando o resultado final dita o processo só conseguiremos ir onde já estivemos. Se o processo conduz o resultado final podemos não saber onde vamos, mas saberemos que queremos ir para lá”<sup>76</sup> (Mau, 2002, p. 108). Esta abordagem algo *voyeurista* da prática do design gráfico coloca o foco na figura do designer, qual ator principal da ação, rodeado de objetos impregnados de qualidades simbólicas, suscitando interpretações potenciadoras de criação de um ideal-tipo para a atividade do designer de comunicação. No entanto, à luz da visão teórica de Latour (2005), para compreendermos de um modo integrado os processos desenvolvidos, somos forçados a ultrapassar a condição material e simbólica dos objetos que, pela sua intervenção nas redes que se estabelecem, atuam como agentes cooperantes no ato de projetar em design gráfico.

Acreditamos que, sob esta lente teórica, ser-nos-á possível observar a totalidade dos processos em design gráfico, no que consideramos ser uma nova proposta de enquadramento e, desse modo, um contributo pertinente, que lança as bases de discussão para uma nova luz epistemológica da prática do design gráfico.

Este poder mitificado do ateliê como espaço criativo esconde, no entanto, toda uma série de procedimentos que dão conta de um lado mais formal para um espaço desta natureza. Mas embora possa não ser estranho ao leitor afirmar que o glamour do ateliê é o resultado de uma inteligente estratégia de marketing erigida para comunicar o ateliê – inclusive pelos próprios elementos da comunidade de design – com vista a preservar a ideia de ludicidade e ócio criativo (Dorland, 2009), o leitor que conheça um ateliê para lá da literatura atestará que aquele quotidiano é composto por muito mais que estratégias informais de trabalho, dominadas por exercícios levados a cabo por designers:

É-lhes [aos designers] pedido que façam um registo contínuo das horas que despendem para cada etapa do processo de design, para ajustar as soluções criativas às expectativas e necessidades de diversas audiências internas, e que encontrem, mais rapidamente e de modo mais eficiente, rotinas laborais que substituam explorações morosas e práticas criativas.<sup>77</sup> (Dorland, 2009, p. 131)

76. No original: “Process is more important than outcome: When the outcome drives the process we will only ever go to where we’ve already been. If process drives outcome we may not know where we’re going, but we will know we want to be there.”

77. No original: “They [designers] are asked to continually record and project their time needs for each stage of the design process, to tailor their creative solution to the expectations and needs of diverse internal audience groups, and to find quicker and more effective work practices to substitute for lengthy explorations and creative generation practices.”

Se podemos intuir que cada ateliê é, na sua natureza, diferente do próximo, sabemos também ser possível elencar semelhanças entre os espaços que, não fosse a placa na porta da frente, diríamos estar perante o mesmo lugar. O mais evidente sinal de semelhança é, em si próprio, um agente não-humano: o equipamento informático, muito para lá do que representa uma ferramenta, tornou-se um símbolo de uma comunidade criativa. As escalas de cores da Pantone, os *scanners* e as extensas bibliotecas são, em si mesmos, sinais de uma cultura transferível e global, um território definido para criar. Mas a preponderância do computador (portátil) no processo viabiliza a constituição do ateliê nos locais menos expectáveis para a prática em design gráfico, como o *foyer* de um hotel, uma loja ou uma biblioteca municipal.

Numa reconsideração cada vez mais presente das práticas laborais, até quando podemos indicar o ateliê como espaço primordial para o desenvolvimento da prática em design? Quando muitos dos designers acabam mesmo por desenvolver campanhas de comunicação gráfica de âmbito global ainda de pijama, no conforto das suas camas ou dos seus sofás, que sentido faz falarmos de ateliês, ou de um tipo específico de identidade cultural, social e laboral associado a este lugar?

### **1.3. O ateliê como organização: notáveis exemplos**

Se as organizações são unidades sociais compostas para atingirem objetivos específicos (Parsons, 1951), o ateliê é uma organização com propósitos comerciais, ou seja, que visa a sustentabilidade financeira e a gestão bem sucedida de *cash flow* (Crawford, 2005; Perkins, 2010). Embora possa assumir diferentes tipologias e escalas, como já tivemos oportunidade de perceber, a imagem estereotipada para o ateliê perspetiva uma ideia de escala reduzida, com uma prática conduzida por um responsável projetual.

Se, motivada pela sua dimensão, se possa considerar desnecessária a aportação de noções teóricas da teoria das Organizações, mais vocacionadas para a análise de grandes estruturais organizacionais como fábricas, escolas ou hospitais, optámos por aproveitar as ideias Estruturalistas de Weber para a compreensão do ateliê como organização, modelo que suplanta a dicotomia existente entre os paradigmas organizacionais antagónicos da Escola Clássica e das Relações Humanas (Etzioni, 1964). Assim, afastamo-nos da conceção de Organização da Teoria Clássica, que se preocupa sobretudo com a estrutura formal da organização, as suas divisões de trabalho e a especialização de cada colaborador, numa divisão de forte estratificação do trabalho (Etzioni, 1964). Por sua vez, o modelo teórico das Relações Humanas, que se foca nos aspetos de ordem social das organizações e nas recompensas não-financeiras do trabalho, é tido como uma visão romantizada do contexto laboral. Deste modo, entendemos que o paradigma Estruturalista weberiano se revela como o mais adequado para a condução deste trabalho.



Este modelo teórico, uma vez que não faz depender a satisfação de uma organização da sua eficiência – como acontece na Teoria Clássica – nem tão pouco entende que a competência organizacional depende da satisfação e da felicidade dos seus colaboradores – como intui o modelo das Relações Humanas (Etzioni, 1964). O Estruturalismo de Max Weber não só não reduz a compreensão das organizações ao modelo absolutista proposto pela Teoria Clássica, como suplanta a visão da organização como uma família. Antes, aborda as organizações numa perspetiva capaz de compreender as suas estruturas formais e informais, não descartando as tensões e as suas problemáticas intrínsecas. Deste modo, entender o ateliê como organização implica um olhar atento sobre conceitos mais próximos da Teoria Organizacional, numa perspetiva que nos oferece uma resistência adicional inerente à própria natureza pluridisciplinar desse universo referencial. Com efeito, dada a vastidão e multiplicidade deste território científico, que cruza saberes de áreas tão diversas como a Gestão, Sociologia ou a Psicologia Social, entre outros, somos levados a adotar um caminho que se aproxime do nosso modelo interpretativo, dada a preocupação dominante em compreender as matérias que constroem os sentidos do quotidiano (Burrell & Morgan, 1979).

Edificados em torno de um líder criativo ou criados a partir de um modelo de autoria partilhada em grupo, no imaginário do ateliê como organização surge implicada uma estrutura artesanal, pequena, pouco elaborada e composta somente por algumas pessoas que trabalham com os operacionais ou, no seu modelo mais complexo, uma estrutura empresarial (Mintzberg, 1975/1995; Filley & House, 1969), não chegando a cumprir a transição para um modelo burocrático.

Para compreender melhor a dimensão organizacional do ateliê, considerámos adequado levar a cabo uma sucinta apresentação de dois dos seus mais icónicos exemplos, cujas características singulares permitem compreender a importância do papel paradigmático que detiveram como ideais-tipo de organizações do design: A *Design Research Unit* (1942–1972) e a *Pentagram* (1972 – atualidade).

### 1.3.1. A Design Research Unit (1942–1972)

Motivada pelas necessidades inerentes ao período da 2.<sup>a</sup> Grande Guerra, a formação da *Design Research Unit* (DRU)<sup>78</sup> em 1942 constituiria um marco na ligação de diferentes atividades projetuais. Ao conciliar as práticas de Arquitetura, Design Industrial e Design Gráfico, a DRU tornar-se-ia o modelo para uma prática multidisciplinar e, embora não seja o primeiro grupo a prestar serviços de consultoria de design do Reino Unido (Blake, 1969), lança as bases para um modelo de funcionamento de prestação de serviços e con-

---

**78.** A DRU é fundada oficialmente em 1942 por Misha Black, Milner Gray e Marcus Brumwell, e contou com Herbert Read como o seu primeiro *Managing Director*.

sultoria nos vários domínios da Arquitetura e do Design. É através do texto seminal de Read, publicado em 1934, intitulado *Art and Industry*, no qual o autor preconizava a necessidade de uma relação estreita entre os dois polos, que o grupo encontra as bases conceituais para responder ao que visavam ser a combinação de “inteligência criativa com investigação técnica em materiais e nos mercados, procurando envolver artistas e designers numa relação produtiva com cientistas e engenheiros”<sup>79</sup> (Cotton, 2011, p. 6). Aliada à disseminação dos seus elementos fundadores em algumas das principais estruturas de influência no setor<sup>80</sup>, este modelo precursor é o resultado da profusa troca de influências artísticas, resultantes do êxodo de artistas perseguidos numa Europa em conflito, como é um subproduto das necessidades de um pós-Guerra em que as necessidades de consumo viriam a desenhar as tendências de organização laboral lançadas pela DRU. A significância da DRU no contexto da prática profissional em Design – nas suas múltiplas vertentes – que torna mais evidente o impacto resultante do Grupo, pela sistematização que incutiu nos seus processos, não só ao nível do desenvolvimento projetual, mas no próprio diálogo desenvolvido com os seus clientes:

Milner Gray percebeu a necessidade de uma abordagem mais sistemática para obter do cliente toda a informação necessária para a conceção de um brífingue estruturado. Ao longo dos anos ele criou uma lista com cerca de 150 questões, e é do conhecimento geral que utilizava esse registo para definir as necessidades específicas dos seus clientes.<sup>81</sup> (Blake, 1969, p. 57)

É também nessa época que o desenvolvimento de sistemas de identidade corporativa se tornam um marco para a prática projetual, reflexo das necessidades de algumas das maiores organizações industriais na Grã-Bretanha, clientes da DRU, aquando da sua expansão no período pós-Guerra, concretizando um conceito que até então não teria ultrapassado do domínio da reflexão teórica (Blake, 1969). Também as ideias de Black quanto ao papel do cliente no processo iam sendo definidas não só no decurso da prática profissional da DRU, como encontravam coerência nas aparições públicas do designer e arquiteto, das quais resultavam uma profunda crença na importância de lidar com o topo da cadeia ad-

**79.** No original: “creative intelligence with technical research into materials and market, seeking to bring artists and designers into productive relationship with scientists and technologists.”

**80.** Em 1940, Milner Gray é apontado *Principal Design Adviser* para o Ministério da Informação Britânico, e a Misha Black assume a pasta de *Principal Exhibition Architect*.

**81.** No original: “Milner Gray saw the need for a more systematic approach to the problem of obtaining from his client all the information necessary to enable the comprehensive briefs to be written. Over the years he build up a checklist of some 150 questions, and has been known to work systematically through these in order to establish his client’s precise requirements.”

ministrativa dos clientes, resolvendo os problemas comunicacionais do cliente partindo dos seus alicerces: com aqueles que tomam as decisões.

A percepção do designer como agente do comércio surgia, deste modo, imbuída no código genético da empresa, embora contrabalançado com uma visão otimista para a profissão. Predominava, deste modo, a ideia de que o designer teria que se tornar num verdadeiro *businessman*, contribuindo com as premissas identificadas por Herbert Read, que recontextualiza os valores da *craftsmanship* num contexto social marcado pela industrialização, dando destaque à ideia de que o trabalho do designer era, na sua essência, o de definir os tão necessários sistemas de identidade corporativa, que ajudariam a reerguer uma Grã-Bretanha em mutação:

Houve grandes mudanças ao longo das últimas duas décadas na prestação de serviços de design gráfico para a indústria. A procura de espaços expositivos limitados, embalamento ou outros mecanismos de venda direta deu lugar a toda uma abrangente linha gráfica e a programas de identidade corporativa, concebidos como parte integrante da estratégia de marketing das empresas. A tendência acompanhou a reestruturação da indústria em unidades maiores e mais complexas, e conduziu à necessidade de aumentar as competências organizacionais das profissões do design, e posteriormente incorporar disciplinas mais sistemáticas de gestão.<sup>82</sup> (Blake, 1969, p. 90)

### 1.3.2. Pentagram (1972—atualidade)

Com uma atitude de quem “não tem nada a perder” (Forbes, 1993, p. 12), a Fletcher/Forbes/Gill constituiu o primeiro dos passos na construção da referência global que se tornou a Pentagram. Unidos pelo princípio básico de agregar as capacidades individuais e potenciarem a sua força enquanto grupo, sem que para tal necessitassem de abdicar dos traços de expressão individuais (Poynor, 2004, p. 20), os três sócios Alan Fletcher, Colin Forbes e Eric Gill uniram esforços em 1962, no mais influente centro cultural do planeta, a Londres dos anos 60:

Nós éramos crianças durante a guerra, e fomos protegidos dos seus horrores na maior parte do tempo. A nossa geração era revigorada. Houve uma revolução cultural em Inglaterra da qual fizemos parte, e o mercado do design gráfico estava a crescer rapidamente.<sup>83</sup> (Forbes, 1993, p. 12).

**82.** No original: “Major changes have taken place during the past two decades in the provision of graphic design services for industry. The demand for limited display, packaging or other point-of-sale projects has gradually given way to wide-ranging house style and corporate identity programmes designed as an integral part of the company’s marketing strategy. The trend has followed the restructuring of industry into larger and more complex units, and has led to the need for increasing organizational skill by design profession, and then except [sic] instead of more systematic managerial disciplines.”

**83.** No original: “We were children during the war, but we were mostly protected from the horrors of it. Ours was a fresh generation. There was a cultural revolution in England of which we were apart [sic], and the market for graphic design was growing rapidly.”

Assinar como coletivo, mas mantendo as respectivas identidades individuais, tornou-se no traço identificativo da sociedade que, apesar das alterações sofridas apenas três anos volvidos<sup>84</sup>, prosseguiu numa linha identitária que se viria a consolidar, em 1972, como Pentagram. Theo Crosby, Alan Fletcher, Colin Forbes, Kenneth Grange e Mervyn Kurlansky decidiram unir esforços com a intenção de partilhar recursos, ideias e tarefas de cariz administrativo, assegurando que cada sócio pudesse prosperar na sua especialidade (Hirasuna, 2006). O seu sucesso, numa atividade que conta já com mais de 40 anos de existência, constitui-se como um modelo de excelência de articulação colaborativa com a salvaguarda das posições de uma prática independente (Poynor, 2004), detendo uma marca indelével na história do design gráfico. Descrita como uma “associação de mentes criativas que se uniram pela oportunidade de explorar ideias para lá das fronteiras das suas especialidades”<sup>85</sup> (Hirasuna, 2006, p. 7), os alicerces identitários da empresa e a matriz multidisciplinar que lhe serve de fundamento, na qual articulam diferentes domínios do design, como a arquitetura, o design industrial e o design gráfico. Poynor (2004, p. 20) recupera os testemunhos de Colin Forbes, de 1983, em que o fundador esclarecia de um modo claro esse mesmo modelo, argumentando as razões que motivaram a constituição da sua empresa nestes moldes. Nesse testemunho, Forbes dava conta de que determinados estúdios de design se organizam como agências de publicidade, conferindo um menor peso do design no processo, um contexto no qual, tipicamente, a maioria dos responsáveis não são designers. Por oposição, Forbes dá conta da existência de empresas lideradas por designers, grupo no qual inscreve a Pentagram, mas salienta a importância dada pelo grupo às matérias que têm que ver com a gestão.

No que respeita a agregação de competências multidisciplinares, o próprio autor esclarece que esta noção intrínseca funciona somente no plano da política da empresa, i.e., nas relações estabelecidas entre as diferentes partes integrantes e na fase da discussão dos projetos, não deixando de confidenciar que o sucesso e a rentabilidade de cada ramo disciplinar compete a cada especialista particular (Forbes, 1993).

Não obstante as semelhanças entre os modelos da DRU e da Pentagram, em concreto no que diz respeito à articulação de diferentes domínios do design, é na preservação da identidade de cada *partner* que reside o aspeto mais crucial na diferenciação entre os dois modelos. Se, no primeiro caso, damos conta de uma perda da noção individualizada para a prática do design, de que resulta uma ideia de organização

---

84. A separação do grupo deu-se quando Eric Gill regressa aos EUA, de onde era natural.

85. No original: “a consortium of creative minds that have joined together for the opportunity to explore ideas outside the bounds of their specialties.”

vasta e complexa, o segundo caso preserva a ideia de pequenas estruturas modulares, edificadas em torno da identidade, do estilo e do perfil de cada sócio, que acaba por partilhar com outras pequenas empresas os recursos administrativos que constituem o todo. Apesar da sua dimensão<sup>86</sup>, a Pentagram representa o paradigma do ateliê independente (Poynor, 2004), uma referência intemporal para a prática do design gráfico contemporâneo.

## 2. Interpretar o material — De objetos a agentes não-humanos

*‘The things’, said Ford Prefect quietly, ‘are also people’*  
Douglas Adams

Neste ponto, procuraremos atrair o foco do leitor sobre a cultura material do ateliê. Para tal, após uma breve introdução sobre o tópico, trataremos de tecer considerações sobre a vivência com o universo material que nos envolve, culminando numa apresentação mais detalhada das perspectivas teóricas aportadas pela *Actor Network Theory*, conforme indicámos no quadro teórico apresentado no início deste trabalho, e pela sua aproximação ao território do design.

### 2.1 A cultura material do ateliê

A percepção dos limites físicos e a descrição da cultura material do ateliê é, do mesmo modo, um importante foco de reflexão para a definição do ateliê como conceito, contribuindo até certo ponto para a sua mitificação enquanto espaço criativo, como podemos perceber sobre a descrição do espaço de trabalho de Eduardo Souto Moura: “Na parede, sem uma hierarquia reconhecível, imagens decorrentes da produção própria do escritório (esquícios e faxes relativos a projetos em desenvolvimento) debatiam-se misteriosamente com imagens recortadas de jornais ou revistas” (Bandeira, 2011, p. 10). Mas se esta descrição do ateliê do arquiteto poderia servir para representar qualquer ateliê, de qualquer prática projetual, evocando as peculiaridades mundanas que constroem o quotidiano daquele espaço, na prática assistimos à mitificação do não espetacular, pelo contexto em que se situa e pelo misticismo que levanta sobre a importância daqueles elementos para a prática do Pritzker, bem como as escolhas que o espaço sugere: como são selecionadas as imagens que se fixam na parede? Qual o seu valor intrínseco, e a sua função na prática projetual do arquiteto?

Invocados a título de exemplo, pela sua preponderância no que podemos conceber como ateliê independente de design, os casos transportam-nos para uma realidade física,

---

<sup>86</sup> A Pentagram é, hoje, constituída por 19 sócios, e distribui-se por cinco cidades: Londres, Nova Iorque, São Francisco, Berlim e Austin (Texas).

concreta, um contexto espacial onde a prática profissional em design gráfico decorre e que, para além da sua tipificação organizacional, detém uma identidade que se reflete na sua dimensão corpórea, que nos aproxima do nosso universo de estudo. Vertentes contemporâneas para a prática projetual em design gráfico valorizam ainda o analógico em detrimento do digital, chegando mesmo a apontar a utilização do computador como uma espécie de tabu em determinados círculos. *Bigger than Giants* (BTG), uma *persona* profissional criada por Ryan Rhodes, um designer gráfico norte-americano a trabalhar em Austin, Texas, incorpora de um modo exemplar uma noção de *craft* no design gráfico contemporâneo, através do recurso exaustivo de materiais analógicos no decurso da sua prática profissional.

Localizado numa cidade que usufrui de um estatuto internacional de fenómeno de subcultura *indie*, *Bigger than Giants* personifica na sua prática uma estética *craft* alicerçada nos segmentos *hipster* e *cool*. Replicada até à exaustão em negócios de pequena dimensão, esta abordagem estética surge associada de modo frequente a princípios de produção orgânica, sustentável e local. A descrição do processo criativo de Rhodes é clara no que respeita à multiplicidade de agentes envolvidos na prática do ateliê: “Se o projeto ou o cliente o permitirem, experimento diferentes materiais: cartão, *signpainting*, aparos caligráficos, canetas de pincel, qualquer coisa que encontre”<sup>87</sup> (Rhodes, 2011, p. 61). Implícita nesta descrição do trabalho surge a ideia de que a sua autenticidade surge relacionada com a colaboração com materiais analógicos, numa denúncia óbvia do computador como agente único de produção.

Outra peculiaridade no discurso do designer é a noção de que a utilização (desejável, por sinal) de materiais analógicos se relaciona de modo intrínseco com as limitações temporais impostas em grande medida pelo cliente, geradora de um discurso estereotipado que associa o uso do computador a um trabalho mais irrefletido, débil do ponto de vista conceptual e marcado por técnicas de *copy-paste*, para além de desconsiderar os aspetos emocionais inerentes no desenvolvimento de identidades gráficas. No entanto, a replicação de uma miríade de motivos gráficos e a utilização em massa deste tipo de soluções visuais foram já alvo de crítica negativa, acusadas de nostalgia pastiche e *hipsterismo*. Uma característica assinalável, e que parece ser algo ignorada, é a posição política imbuída neste tipo de prática. Se olharmos para lá da proliferação destes artefactos visuais como um estilo ou tendência, com ligações evidentes ao movimento *Arts & Crafts*, de Morris, poderemos identificar traços identitários de *anti-establishment*, para além da prossecução de um estilo de vida dotado de preocupações ambientais, que visa o fomento de relações locais e práticas comerciais cooperativas, resultantes

87. No original: “If the project or client allows, I’ll try different media: scratchboard, signpainting, calligraphy pens, brush pens, anything I can get my hands on.”



de uma descrença generalizada nas forças de mercado e de uma crise económica sem precedentes. Deste ponto de vista, a importância do papel destes artefactos visuais não difere do impacto detido pelas estratégias metodológicas paracientíficas utilizadas pelos Modernistas, instrumentais na edificação da comunicação corporativa que teve lugar sobretudo na segunda metade do século xx.

Uma vez situados no contexto físico do ateliê, é chegado o momento para incidir o nosso foco teórico na compreensão do universo material nele contido. Para tal, importando e clarificando noções teóricas inscritas nos estudos em cultura material, o objetivo deste capítulo é o de evidenciar a atuação dos agentes presentes no ateliê, numa perspetiva influenciada pela *Actor-Network Theory* (ANT), que suplanta o paradigma dominante na relação entre homens e objetos em favor de uma nova linguagem discursiva, capaz de refletir sobre a atuação dos distintos agentes envolvidos na prática em design gráfico. Como teremos oportunidade de ver no ponto 2.4, desta mesma parte, no pressuposto teórico da ANT não existe diferenças de interpretação da atuação de humanos e não-humanos, o que nos permite compreender de um outro modo a constituição das redes sociotécnicas (Latour, 2005) que compõem o ateliê, num processo de influência mútua e negociação constante entre agentes, perspetivando com olhar renovado o processo de design (Fallan, 2010).

## 2.2. Viver com objetos

Nesta consideração sobre o universo dos objetos ou, num plano mais vasto, das coisas (Hudek, 2014), resta-nos apresentar de modo sucinto algumas das linhas de entendimento teórico que melhor e de modo mais célere nos conduzem ao nosso objeto de estudo, numa abordagem que se confessa demasiado fugaz conter esclarecimentos sobre as concepções de Heidegger, Lacan ou Kant sobre as coisas, que em si mesmas contêm matéria infundável para análise e que continuam a alimentar reflexões filosóficas em seu redor (Baumgartner, 2012; Wujin, 2011; Pessin, 2009; Martino, 2007; Rayner, 2004; Husserl, 1980). Todavia, socorremo-nos da capacidade de síntese de Hudek (2014) sobre as perspetivas de entendimento sobre as coisas. Assim, se para Lacan e Heidegger “o objeto como Ding, ou coisa, destaca-se, correndo o risco de ser anulado pelo sujeito racional que acredita, de forma errónea, na acessibilidade uniforme dos objetos”<sup>88</sup> (Hudek, 2014, p. 14), a perspetiva de Kant não se situa distante, na medida em que posiciona o objeto num patamar “(...) para lá dos níveis de compreensão humana (...) uma ‘coisa em si mesma’ (Ding an sich)”<sup>89</sup> (Hudek, 2014, p. 15).

<sup>88</sup>. No original: “the object as Ding, or thing, stands apart, running the risk of being cancelled out by the rational subject who believes erroneously in the uniform accessibility of objects.”

<sup>89</sup>. No original: “beyond the categories of human understanding (...) a ‘thing in itself’ (Ding an sich).”

Partindo da perspectiva de Abraham Moles (1981), que contribui para uma caracterização fenomenológica dos objetos, salienta-se a artificialidade do universo material do quotidiano, construído pelo ser humano. Deste modo, pensar em objetos significa pensar em artifícios passivos e submissos à vontade e ao desígnio humano, testemunha da evolução dos tempos e do processo civilizacional. É, por isso, o Homem que lhes confere sentidos, transformando os contextos no que o autor apelida de “zonas de apropriação” (Moles, 1981, p. 36), cenários compostos por objetos pessoais, como será o caso de locais de trabalho como oficinas ou escritórios.

Suplantando a visão fenomenológica de Moles, Baudrillard considera que, para compreender os objetos, é necessário ultrapassar a ideia de inventariação ou taxonomia do quotidiano, estendendo o seus significados enquanto símbolos e signos. Na linha estruturalista definida por Barthes, Baudrillard (1973) renega a ideia taxonómica de inventariação de objetos, argumentando faltar o vocabulário necessário para a sua classificação, tal a sua proliferação no universo que nos rodeia. No seu *Sistema de Objetos* (1973), o autor assume focar-se na análise dos processos relacionais entre as pessoas e os objetos (Baudrillard, 1973), desvalorizando uma pretensa divisão ou organização do mundo artificial desenvolvido pelo ser humano. Enquanto portadores de significados e mediadores da relação humana, interessa ao autor suplantar a esfera técnica dos objetos e perceber a sua capacidade de ação simbólica, no preciso momento em que este adquire a sua verdadeira funcionalidade como produto e produtor de significados. O autor vai mais longe em afirmar que o Homem contemporâneo é hoje manipulado pelos próprios objetos, “atores de um processo global do qual o homem é simplesmente o papel ou o espectador” (Baudrillard, 1973, p. 62). Assente nas narrativas discursivas sobre o consumo, inspirado pelo legado teórico de Karl Marx (1818–1883) e Adam Smith (1723–1790), o filósofo francês tece elogios aos objetos pré-industriais pela suas potencialidades enquanto detentores de significados da sua era, do seu tempo, enquanto denuncia o mito modernista que concilia forma e função. Estes objetos não-funcionalistas possuem significados particulares no sistema concebido pelo francês, pelas suas capacidades em evocarem o mito do passado, da nostalgia e da memória. Deste modo, o objeto, pelo papel que assume enquanto regulador da vida quotidiana, assume uma alma própria na interação que detém com os indivíduos (Baudrillard, 1973).

Na mesma linha de interesse podemos invocar a posição defendida por Steyerl (2012), que recupera as noções benjaminianas sobre a participação para o universo dos objetos, concebe-os como fósseis de um outro tempo, testemunhas das tensões, mutações sociais e histórias vivenciadas num determinado período. Também Arvatov (1925/1997) alinha a noção de objeto com o entendimento da sociedade de consumo, assumindo que os objetos são escravizados pela burguesia capitalista, que condena o universo material a uma realidade passiva, estática e redundante.



Ao assumirmos que os artefactos “não têm uma vida própria, e não existem evidências de que existe uma lei natural ou seleção mecânica que os oriente na direção do progresso”<sup>90</sup> (Forty, 1986, p. 8), podemos intuir que a interpretação dos objetos não pode ser feita sem considerarmos o quadro de referência social, económico e cultural em que estes surgem, uma espécie de linguagem que testemunha as evoluções tecnológicas e serve de reflexo à constituição dos valores emocionais e culturais de uma sociedade (Sudjic, 2009). Posição semelhante parece ser assumida por Marshall Sahlins (1978), para quem “nenhum objeto, nenhuma coisa tem uma existência ou movimento na sociedade humana, excepto pela significação que os seres humanos lhe podem atribuir”<sup>91</sup> (Sahlins, 1978, p. 170).

Algumas perspetivas mais contemporâneas sobre os objetos colocam uma vez mais a tónica do discurso em torno dos valores máximos inerentes à sociedade de consumo que caracteriza a cultura ocidental, na qual os objetos se tornam “brinquedos” que nos infantilizam (Sudjic, 2009). Outra linha de entendimento assume uma proximidade cada vez maior entre as noções de sujeito e objeto, cujas diferenças se minimizam de modo progressivo, e nos quais se reconhecem níveis elevados de materialidade partilhada (Bennett, 2010). Assim, com a célere profusão de novas tecnologias, capazes de reinventarem os arquétipos da relação entre sujeitos e objetos sem que a própria tecnologia estabilize, parecemos estar num momento de particular importância da relação entre ambas as partes, numa condição cíclica de interligação e interdependência permanente:

As implicações políticas, éticas e ecológicas desta perspetiva são claras: os dias em que o domínio do sujeito sobre o mundo das coisas e dos objetos, em que este os podia descartar permanentemente, terminaram. Dado que os objetos, desde os dados financeiros até à embalagem dos alimentos, são devolvidos após serem transformados, reciclados e reconsumidos, a outrora fronteira estável entre objecto e sujeito revela-se cada vez menos confiável.<sup>92</sup> (Hudek, 2014, pp. 23-24)

O que reside nesta breve incursão sobre os objetos é que estes, como refere o diretor do Design Museum de Londres, são a forma através da qual medimos as nossas vidas e nos representam enquanto indivíduos, sejam estes jóias, mobília, tecnologia ou vestuário (Sudjic, 2009).

---

**90.** No original: “do not have a life of their own, and there is no evidence for a law of natural or mechanical selection to propel them in the direction of progress.”

**91.** No original: “No object, no thing, has being or movement in human society except by the significance men can give it.”

**92.** No original: “The political, ethical and ecological implications of this view are clear: gone are the days when the subject’s mastery over the world of objects and things could allow her or him to cast it off permanently. As objects, from financial data to food packaging, increasingly return transformed, endlessly recycled and reconsumed, the once stable boundary between object and subject proves increasingly unreliable.”

Perante as construções teóricas apresentadas, podemos intuir que o espaço se constitui por um conjunto de objetos potenciadores e mediadores de inter-relações. Ao interpretarmos o universo do ateliê como um sistema coextensivo do líder projetual, partindo dos pressupostos da perspectiva de aquisição lançada por Moles, assumimos que este universo se traduz na essência dele mesmo e o configura como “centro geométrico das suas possessões” (Moles, 1981, p. 177). Todavia, afastamo-nos da conceção fenomenológica de entendimento dos objetos que o autor sugere, incapaz de retratar a complexidade de sistemas nos quais vivemos. De igual modo, não partilhamos da visão niilista que dá uma visão utilitarista aos objetos: “são úteis, nada mais” (Sartre, 1938, p. 19). Seguimos, deste modo, pelo percurso ditado pelas movimentações recentes na dialética sujeito/objeto, que dão conta da necessidade de encontrar explicações na percepção do mundo que nos rodeia:

(...) numa cada vez mais densa e volátil rede de objetos, parecemos preparados para lhes pedir lições sobre como devemos viver, socializar e organizar-nos, quer na esfera pública quer na privada. Talvez estejamos preparados, por outras palavras, para aceitar que somos definidos pelos objetos.<sup>93</sup> (Hudek, 2014, p. 24)

Conscientes da importância que o universo material detém para a cultura estabelecida do ateliê, avançamos para uma análise compreensiva sobre os objetos, território de “disfarces, enganos, subterfúgios, provocações e desencadeadores de ações”<sup>94</sup> (Hudek, 2014, p. 14) e, como pudemos constatar, inesgotável sujeito de estudo.

### 2.3. O valor das coisas no ateliê

Identificar a presença de agentes no ateliê implica pensar a sua condição material no seio daquela realidade social. Para tal, optamos por aportar noções intrínsecas da cultura material. Não sendo concreta a sua existência enquanto corpo disciplinar, com as vantagens e desvantagens que isso possa acarretar (Miller, 1998), os estudos em cultura material têm vindo a contribuir de um modo relevante em áreas-chave das Ciências Sociais, como a Antropologia, a Etnografia ou História da Ciência e Tecnologia. Apesar das diferenças de interpretação na abordagem teórica dos estudos em cultura material (Dant, 2005; Miller, 1998), neste género de abordagem surge a necessidade de “(...) seguir as próprias coisas, pois os seus significados estão inscritos nas suas formas, nos seus usos, nas suas trajectórias. Só através da análise destas trajectórias conseguiremos

93. No original: “in increasingly dense and volatile networks of objects, we seem ready to turn to them for lessons on how to live, socialize and organize ourselves publicly and privately. We may be ready, in other words, to accept that objects define us.”

94. No original: “(...) disguises, misconceptions, subterfuges, provocations and triggering of actions”

interpretar as transações e os cálculos humanos que tornam as coisas mais interessantes”<sup>95</sup> (Appadurai, 1986, p. 5).

A preocupação com a componente material é um aspeto fulcral na análise dos atributos formais dos artefactos de comunicação gráfica. Para além do seu enquadramento estilístico, as raízes do seu equilíbrio formal ou os seus desígnios construtivos ao nível da cor, forma e tipografia, o valor do artefacto de comunicação gráfica assenta nas suas características enquanto matéria transformada em objeto. Numa interpretação mais distante destes objetos, dizemos, talvez até com alguma displicência, que são concebidos em ateliês, simplesmente, transformando em caixa negra aquele que é, eventualmente, o cenário primordial da criação dos objetos de comunicação gráfica.

Enquanto cenário comum para a feitura do design gráfico, o ateliê é representativo de um género de cultura grupal e profissional. São cada vez mais frequentes as publicações que nos dão a conhecer uma visão interior destes espaços, obcecados que estamos com os pressupostos da criatividade e com o ser criativo. E, ainda assim, quão longe estamos de compreender a tecelagem do social naquele quotidiano. De quando em vez, damos conta de tentativas honrosas de invasão desses mesmos espaços, transformados em verdadeiros símbolos de estatuto e poder criativo. O lugar de geração das ideias de arquitetos, artistas e designers há muito que vem sendo documentado, registado e observado, mas quase sempre de forma demasiado fechada para compreendermos a realidade daquele cenário.

Motivados pelo interesse em abordar o ateliê num ângulo de observação que siga para lá das imagens ou retratos, que tendem a ossificar as memórias do ateliê, constatamos que o discurso veiculado na literatura quase sempre se alicerça numa dicotomia que consideramos, em si mesma, falaciosa: a de que o mundo dos seres humanos e o mundo dos objetos são duas realidades distintas, dois contextos fechados e circunscritos à inexorabilidade das suas formas. Veremos, em momentos distintos, que uma análise mais próxima e focada, recolhida a partir de dentro e no decurso do quotidiano daquele território, nos permite desvendar outro tipo de ligações e redes. É essa visão de dentro, tanto quanto possível, que nos permite ir para lá das armadilhas orquestradas pelo senso comum que nos comunicam que o processo de design – em particular sobre o processo de design gráfico – é uma troca entre seres humanos que utilizam ferramentas como catalisadores ao serviço do seu génio criativo. Não podemos, no entanto, compreender o papel que a cultura material detém no contexto específico do ateliê sem antes considerar alguns dos principais pressupostos teóricos que abordam o tópico.

---

95. No original: “(...) follow the things themselves, for their meanings are inscribed in their forms, their uses, their trajectories. It is only through the analysis of these trajectories that we can interpret the human transactions and calculations that enliven things.”

Uma ideia importante que incide sobre a percepção que detemos dos objetos é a sua capacidade de agenciamento. Neste pressuposto, Dant (2005) elucida de um modo sintético esse potencial dos objetos, tida em consideração a partir da ação humana:

O termo ‘agência’ diz respeito ao poder de agir ou não agir e, por conseguinte, o termo refere-se também ao poder de agir em benefício de outro. O meu atendedor de chamadas actua como meu agente, respondendo por mim às chamadas que recebo.<sup>96</sup>  
(Dant, 2005, p. 60)

O autor adianta ainda que Gell, na formulação da sua teoria de Agência, detinha perfeita consciência que as coisas eram desprovidas de mente ou intenção<sup>97</sup>, mas insiste na ideia do *locus* de existência que os seres humanos conferem a esses mesmos objetos, conferindo sentido à informação que nos é transmitida pelas suas condições formais e materiais (Dant, 2005). Neste sentido, se Gell assume que os objetos operam como índices, pela sua ligação, mesmo que à distância, com o contacto humano, Dant (2005) recorre às ideias de Tisseron para ir mais longe em focar atenções nas transferências emocionais aplicadas aos objetos. O autor chega mesmo a realçar que os objetos podem assumir condições próximas das do ser humano, na medida em que ultrapassam a sua função utilitária ou narcisista e se assumem como instrumentos de mediação e assimilação das nossas experiências do mundo, ou eixos relacionais entre os sujeitos nas vivências com o mundo que os envolve. As coisas detêm, por isso, um valor simbólico pela sua condição primordial de veículos de emoções (Tisseron, 1999).

Alfred Gell, ao argumentar a sua proposta a favor de uma Antropologia da Arte (1998), resume de uma maneira sucinta o sentido da sua investigação, afirmando como principal preocupação a consideração do papel ativo detido pelo objeto artístico, ao invés de se debruçar sobre os seus aspetos simbólicos, com ampla discussão:

No território das comunicações simbólicas, coloco toda a ênfase na agência, intenção, causalidade, resultado, e transformação. Vejo a arte como um sistema de ação, com o propósito de mudar o mundo, ao invés de codificar as proposições simbólicas sobre ele. A ‘abordagem da arte centrada na ação’ é intrinsecamente mais antropológica do

**96.** No original: “The term ‘agency’ refers to the power to do or to act and, conveniently, the word also refers to the power to act on the part of another. My telephone answering machine operates as my agent, responding on my behalf to calls intended for me.”

**97.** Para melhor compreender o raciocínio do autor, lei-se o argumento no idioma original: “This does not mean that the object always has the capacity of agency of all actors at all times, so that he sometimes treats his car as an autonomous agent but in general he is perfectly aware that it is a thing and as such has no mind, no intention and no will.” (Dant, 2005, p. 67)

que a abordagem semiótica alternativa, pois está preocupada com o papel de mediador desempenhado pelos objetos artísticos no processo social e não com a interpretação dos objetos ‘como se fossem’ textos.<sup>98</sup> (Gell, 1998, p. 6)

Nesta aceção, o objeto artístico detém mesmo um estatuto idêntico ao de uma pessoa (Gell, 1998, p. 7), dada a sua capacidade de atuação como mediador de relações sociais.

Um outro conceito digno de registo, no que à relação entre humanos e objetos diz respeito, é o princípio das *affordances*, de Gibson (1979), que considera o potencial detido pelo meio ambiente e pelos objetos que nele existem, situando-se próximo da teoria de agência, de Gell. Todavia, como refere Dant (2005), a teoria de Gibson descarta uma eventual relação emocional com os objetos, por isso algo antagónica à visão detida por Gell. A sua teoria, aplicada ao comportamento humano ou animal, sugere que a *affordance* proporcionada pelo meio ambiente é um sistema rígido, isento da instabilidade detida pelas relações sociais, em constante mutação, e resultado da própria imutabilidade do objeto, que “é o que é”<sup>99</sup> (Gibson, 1979, p. 138). O seu enfoque, por isso, circunscreve-se à relação material que os seres humanos detêm com os objetos. Mas o facto de descartar a aprendizagem cultural que detemos da nossa cultura material, assim como a sua irreduzível estabilidade, encerra o conceito das *affordances*, apesar das tentativas de expansão dos termos da sua aplicação. A conclusão de Dant (2005) é bem clara nesta matéria:

O que ele [Gibson] parece não ter reconhecido, apesar da sua perspetiva ‘ecológica’, é que a cultura informa a nossa perceção, afetando a forma como vemos o mundo. À medida que os nossos órgãos de perceção se desenvolvem fisicamente a partir de dentro do corpo, vamos aprendendo a usá-los tendo em consideração o contexto cultural que nos envolve (...) Nem o universo material nem a forma como os humanos o compreendem são suficientemente estáveis face às mudanças culturais que determinam o que as coisas podem fazer.”<sup>100</sup> (Dant, 2005, pp. 75-76)

---

**98.** No original: “In place of symbolic communication, I place all the emphasis on agency, intention, causation, result, and transformation. I view art as a system of action, intended to change the world rather than encode symbolic propositions about it. The ‘action’-centred approach to art is inherently more anthropological than the alternative semiotic approach because it is preoccupied with the practical mediatory role of art objects in the social process, rather than with the interpretation of objects ‘as if’ they were texts.”

**99.** Na totalidade do pensamento de Gibson (1979): “The affordance of something does not change as the need of the observer changes. The observer may or may not perceive or attend to the affordance, according to his needs, but the affordance, being invariant, is always there to be perceived. An affordance is not bestowed on an object by a need of an observer and his act of perceiving it. The object offers what it does because it is what it is. To be sure we define what it is in terms of ecological physics instead of physical physics, and it therefore possesses meaning and value to begin with.” (Gibson, 1979, pp. 138–139).

**100.** No original: “What he did not seem to recognize, despite his ‘ecological’ perspective, is that culture informs our perception, affecting the way we see the world. As our organs of perception develop physically within the body we learn how to use

Outra ideia no que respeita à comunicação com os objetos prende-se com a sua capacidade de, mais que nunca, dialogarem connosco. Antonelli (2011) indica o século XXI como a era da pancomunicação, uma vez que a comunicação deixou de existir somente entre humanos, estendendo-se ao universo material que nos rodeia: “Nós agora esperamos que os objetos comuniquem, uma mudança cultural que se torna evidente quando observamos crianças à procura de botões ou sensores num novo objeto, mesmo quando esse objeto não tem baterias ou cabos”<sup>101</sup> (Antonelli, 2011, p. 7). Exemplificando inovações trazidas pela evolução tecnológica, e relembrando previsões fatalistas da iminente superioridade das máquinas sobre a raça humana, profetizada por futuristas como Vernor Vinge ou Ray Kurzweil, Antonelli argumenta que este cenário contribuiu para o florescimento de novos ramos do design, que sejam capazes de articular as preocupações clássicas sobre a forma, a função e o significado, com a capacidade dialogal entre objeto e utilizador (Antonelli, 2011). Os diversos exemplos incluídos na exposição *Talk to Me* (MoMA, 2011) são testemunho não só de um renovado sentido de consciência para os objetos que nos rodeiam mas, sobretudo, pelo papel que as inovações tecnológicas detêm na transformação dessa cultura material. A proliferação de objetos que articula funcionalidades eletrónicas, interfaces digitais e comportamentos autónomos, permitem conversar com estes agentes, não no sentido metafórico ou conceptual, mas no sentido literal.

A evocação sucinta de algumas perspetivas essenciais para o ateliê confirmam o seu estatuto como lugar de interesse na configuração de sentidos para a prática de cariz projetual: o seu entendimento como conceito, os limites físicos da sua arquitetura e a sua definição não só como cenário de atividade laboral mas, sobretudo, a sua pertinência como espaço charneira para a prática projetual, constituem um importante foco de reflexão que nos ajuda a compreender o seu papel contributivo na construção de identidades, com grande relevância histórica e conceptual.

Lançadas que estão as condições do nosso estudo, e da realidade que decidimos aprofundar, partimos para o ateliê com um olhar renovado. À luz destas lentes, o espaço não é mais objeto ou arquitetura, cenário passivo de ação e criatividade, como nos queriam convencer os modernos. Ele é, agora e sempre, agente ativo e preponderante da prática em design, assim como os outros agentes que nele se encontram imersos. É com ele que decorrem as redes interativas. Que lugar é este?

Quando falamos do ateliê (de qualquer ateliê), de que falamos verdadeiramente? É certo que falamos da perícia de mestres especializados, adquirida ao longo de décadas

---

them from the cultural context of society around us. (...) Neither the material world nor the way that humans perceive it is sufficiently stable in the face of cultural modification to be determinative of what things can do.”

**101.** No original: “We now expect objects to communicate, a cultural shift made evident when we see children searching for buttons or sensors on a new object, even when the object has no batteries or plug.”



de experiência, em processos de reconstrução, adaptação e modelação de artefactos de comunicação, ao serviço dos seus clientes. Falamos ainda do modo como esse conhecimento é traduzido para gerações de designers que cumprem as ordens do Mestre ou, pelo menos, que executam os seus trabalhos de modo a que o olhar do líder valorize determinado artefacto. Mas é de muito mais que falamos: é do sítio, do lugar. É dos telefones, dos computadores, das máquinas, dos livros. De tudo o que, até então, vem sendo considerado material (que o é, de facto), mas que funciona apenas como contexto. Ainda acreditamos nisso? Num momento que testemunha a evolução quanto sociedade, enquanto comunidade profissional, em que os objetos dialogam connosco? Mudámos de paradigma, mas falta-nos adaptar o nosso discurso.

Os ateliês de design surgem-nos, deste modo, apresentados como uma parte integrante da atividade do design gráfico, um espaço no qual uma série de processos constituem não só a prática da própria atividade, funcionando de igual forma como uma extensão do discurso veiculado pelo designer. Desta forma, interessa-nos estabelecer redes de significação entre os diferentes atores envolvidos na prática do design gráfico, tomando como exemplos concretos a tipologia de ateliê que definimos como “ateliê de assinatura própria”. Desse modo, ser-nos-á possível uma maior compreensão e entendimento sobre a forma como as atividades se processam naquele ambiente, permitindo novas perspectivas de interpretação sobre a atividade. Ao conferirmos importância aos elementos constituintes do ateliê de design acreditamos estar em sintonia com a função mais nuclear da própria atividade, manifesta em todos os processos da experiência humana com os artefactos, sistemas e interações sociais (Erlhoff, 2007).

#### **2.4. Da expansão do social aos objetos**

A corrente teórica lançada pelo filósofo e sociólogo francês Bruno Latour (1947 —), que viria a denominar-se *Actor-Network Theory* (ANT), assume as suas origens na Ecologia Tecnológica de Gibson (1978), desenhando-se no seguimento da linha de investigação de cariz interpretativo, próxima da Etnometodologia, de Garfinkel (1967) e com vestígios da influência de outras teorias interpretativistas, como a Fenomenologia Social e o Interacionismo Simbólico. Começando por ter como principal foco a análise de cientistas tecnológicos, e situada em pleno clima de revolução tecnológica (Latour, 1987), o autor centra a sua investigação na análise de controvérsias entre a ciência e a tecnologia. Apesar das diversas tentativas de contribuir para uma definição da ANT enquanto teoria (Law, 1999; Lee & Brown, 1994; Callon 1980, 1981), a nossa preferência recai em entendê-la como uma extensão próxima da etnometodologia (Latour, 1999). Assim, e de um modo sucinto, o recurso à ANT visa procurar acompanhar os *atores* presentes no ateliê, sejam estas entidades humanas ou não humanas, cujos desempenhos cooperativos dão corpo ao



que chamamos a *prática do design gráfico*, numa perspectiva que coloca em causa noções estabelecidas para o conceito e que, de um modo habitual, detêm uma perspectiva passiva dos objetos e da tecnologia:

Muitas vezes, na prática, ignoramos os materiais não-humanos, assumindo que detêm um estatuto diferente do dos humanos. Deste modo, os materiais tornam-se recursos ou restrições; são descritos como passivos; são ativos apenas quando manipulados por agentes de carne e osso. Mas se o social é composto por matérias heterogêneas, então esta assimetria não funciona muito bem. Sim, existem diferenças entre o diálogo, os textos, as técnicas e o corpo. Naturalmente. Mas porque assumimos desde logo que alguns destes agentes não têm um papel ativo na dinâmica social?<sup>102</sup> (Callon & Law 1997, p. 168)

Enquanto precursor da ANT e da teoria da interobjetividade, Latour (1996) entende que os objetos ultrapassam as barreiras da materialidade. Proveniente de um paradigma de interpretação sociológico, a ANT perspetiva os objetos como agentes nas relações sociais que se estabelecem entre estes e os seres humanos, tendo especial incidência no campo das humanidades, mais receptivas à implementação de estratégias metodológicas de cariz interpretativista, como a Etnografia, a Fenomenologia Social ou a Etnometodologia. Na perspetiva de autores inseridos nestas correntes teóricas, os objetos, criados pelo ser humano, não só se assumem como fundamentais na ação humana, como detêm um estatuto idêntico aos próprios humanos, adquirindo o estatuto de agentes por direito próprio. Nesta proposta de teorização das interações sociais, que entende os objetos como “companheiros, colegas, parceiros, cúmplices ou associados na tecelagem conjunta da vida social.” (Latour, 1996, p. 235), o autor argumenta a favor de uma reconsideração do papel de agente, alargando o seu conceito aos objetos e conferindo-lhe um papel em tudo idêntico ao dos agentes humanos. O autor vai mais longe em considerar que a estabilidade das relações entre agentes acaba por ocultar o processo de negociação que decorre entre ambos, tornado evidente aquando da abertura das caixas negras (Latour, 1996) ou, dito por outras palavras, quando algo não funciona como esperado. Um computador que não inicia, uma impressora que insiste em denunciar encravamento do papel ou um mau funcionamento de um projetor são tudo sinais dessa mesma negociação, e que demonstram de modo claro não só que uma rede é composta por múltiplos agentes, mas que cada um destes exige a consideração das suas necessidades e dos seus desejos.

---

**102.** No original: “Often in practice we bracket off non-human materials, assuming they have a status which differs from that of a human. So materials become resources or constraints; they are said to be passive; to be active only when they are mobilized by flesh and blood actors. But if the social is really materially heterogeneous then this asymmetry doesn’t work very well. Yes, there are differences between conversations, texts, techniques and bodies. Of course. But why should we start out by assuming that some of these have no active role to play in social dynamics?”

Motivado pela curiosidade premente acerca do modo como os indivíduos se relacionam com o universo material que os envolve, este estudo pretende contribuir com um olhar sobre as relações entre humanos, mas não ignora a importância das relações que estes constituem com as coisas, no decurso das suas rotinas e nos seus quotidianos, procurando compreender o modo como estes constroem ligações com o que os rodeia. Acreditamos que a extração de significados dessas interações assume hoje uma importância fulcral para deter um retrato mais completo do que significa trabalhar e viver em sociedade, numa era em que o design assume uma presença cada vez mais evidente nos nossos discursos e, em simultâneo, habita num território cada vez mais difícil de definir:

Hoje em dia qualquer pessoa com um iPhone sabe que seria absurdo distinguir o que foi desenhado do que foi planeado, calculado, medido, organizado, embalado, empacotado, definido, projectado, afinado, programado, disposto, etc. A partir de agora, ‘design’ pode significar qualquer um desses verbos.”<sup>103</sup> (Latour, 2008, p. 2)

Num espaço de fronteira entre o desenvolvimento tecnológico e a promoção, cabe aos designers gráficos a construção de mensagens visuais considerando múltiplos dispositivos, de cariz estático ou interativo (Antonelli, 2011). A tecnologia, dada a rapidez dos seus processos, condiciona do mesmo modo a forma como os indivíduos vivem e trabalham, transformando a forma como as interações sociais se desenrolam. Do acesso à Internet pelos dispositivos móveis, o ser humano tem hoje à sua disposição uma miríade de ferramentas que lhe permitem trabalhar a distância com todos os intervenientes envolvidos no decurso da sua prática profissional. No entanto, e apesar da implementação desta cada vez mais presente realidade, o ateliê de design detém ainda uma mística assinalável no que respeita o desenvolvimento da prática em design, sendo o veículo e extensão dos processos levados a cabo pelos profissionais que nele desenvolvem a sua atividade. Ben Bos, um dos primeiros funcionários da agência de comunicação Total Design, que mais tarde viria a ser o seu diretor criativo, aponta o ateliê de design como o centro da própria prática profissional em design, com ação direta no desenrolar dos processos criativos do ateliê:

Um ateliê deve ter espaço para o glamour, o divertimento, o entusiasmo; deve proporcionar uma atmosfera criativa (...) um bom ateliê é o centro do orgulho profissional. Os colegas devem potenciar, inspirar, ensinar. O resultado é muitas vezes um produto

---

**103.** No original: “Today everyone with an iPhone knows that it would be absurd to distinguish what has been designed from what has been planned, calculated, arrayed, arranged, packed, packaged, defined, projected, tinkered, written down in code, disposed of and so on. From now on, “to design” could mean equally any or all of those verbs.”

colaborativo, no qual diversos elementos da equipa conseguem identificar o seu próprio contributo.<sup>104</sup> (Bos, 2009, p. 8)

Também Twemlow (2010) faz menção ao ateliê como espaço físico, realçando o papel detido pela secretária do designer, espaço no qual permanecem evidentes os vestígios mais físicos do processo de design. Para a autora, a identidade do ateliê reside nos diferentes artefactos presentes neste espaço, desde a secretária, imagens de referência ou provas de impressão, numa narrativa contínua que se estende desde a chegada do bríftingue até ao resultado final do processo de design (Twemlow, 2010). Lawson (2001), por sua vez, aponta para o papel crucial que o espaço desempenha no desenrolar das interações humanas, identificando-o como uma variável com a capacidade de aproximar ou afastar os atores: “É crucial para o modo como as nossas relações funcionam. O espaço é a essência de uma forma de comunicação basilar e universal”<sup>105</sup> (Lawson, 2001, p. 6).

## 2.5 Acompanhar agentes: dentro da OMA

No acompanhamento das atividades desenvolvidas no ateliê de Rem Koolhaas, a Office for Metropolitan Architecture, Yaneva (2009), com recurso a uma redação detalhada e descritiva, em estilo narrativo, permite-nos imergir por completo naquele ateliê de Arquitetura, nas dinâmicas que ali se estabelecem, nos processos criativos utilizados pela equipa de arquitetos que desenvolve os projetos e, sobretudo, na relação que estes estabelecem com os diferentes agentes não-humanos envolvidos no processo. A investigadora, neste processo, encontrou uma miríade de relações materiais entre os designers/arquitetos e os objetos com os quais desenvolvem a sua atividade, realçando a fragilidade deste processo:

(...) Eu abordo o tema como algo capaz de ser resolvido em ações e práticas concretas: em rituais, técnicas, hábitos e competências coletivas, assimiladas pelo treino e repetição diária, na reutilização dos materiais e na reciclagem de conhecimentos e pedaços de esferovite (..) Ou seja, uma vista do design que parte do interior; que decorre do ato de fazer.<sup>106</sup> (Yaneva, 2009, pp. 14–15)

---

**104.** No original: “A studio should have space for glamour, fun, excitement; it should offer an inspiring atmosphere (...) A good studio is a centre of professional pride. Colleagues are amplifying, inspiring, studious. The output is often a collective product, in which several team members can trace their own contribution.”

**105.** No original: “It is thus crucial to the way our relationships work. Space is the essential stuff of a very fundamental and universal form of communication.”

**106.** No original: “(...) I tackle it as something that resolves into concrete actions and practices: in collective rituals, techniques, habits and skills ingrained by training and daily repetition, in reuse of materials and recycling of historical knowledge and foam chunks (...) That is, a view of design as constituted from the inside; it stems from the experience of making.”

Consideramos que esta perspectiva de Yaneva incide de modo concreto na compreensão que detemos do design gráfico em dois momentos distintos. Por um lado, assume-se com a máxima relevância a conquista do conhecimento sobre o papel estabelecido entre os diferentes atores à luz das profundas transformações tecnológicas da atividade. O ato de projetar em design gráfico é, mais que nunca, uma interconexão constante entre o ser humano e os instrumentos de que dispõe para o desenvolvimento da sua prática, com um pendor tecnológico cada vez mais acentuado.

Ultrapassada uma concepção simbólica dos objetos, ser-nos-á permitido um entendimento desta relação como uma verdadeira cooperação em rede, permitindo novas concepções acerca do modo como percebemos a disciplina do design gráfico. Acreditamos ser necessária, de forma a compreendermos o design enquanto prática social, entender o seu entorno material, numa linha de entendimento que considera, ao contrário do que nos revela Moscovici (2003, p. 43) serem mais que “apenas um pano de fundo para as pessoas e suas interações sociais”. Ao compararmos ateliês de design gráfico cuja prática assenta no mesmo tipo de organização, julgamos ser possível a criação de uma teia comparativa entre os exemplos observados, deslindando potenciais características comuns e características particulares. A análise detalhada das idiossincrasias de cada ateliê, conseguida a partir de diferentes instrumentos de análise, possibilitarão de certo modo uma “descodificação” do código genético intrínseco de cada ateliê, marcado pelas diferentes dimensões dos seus elementos de contexto, e do modo como presenciam, acompanham e intervêm no processo de design. Esta visão dos agentes não-humanos como entidades dinâmicas e mutáveis, que funcionam em cooperação com o design, situa-se no que Yaneva aponta como uma das vantagens em aplicar um olhar teórico alicerçado na *Actor-Network Theory* (ANT) ao entendimento do design. Estamos em crer, em conformidade com o percurso teórico que temos vindo a percorrer, que esta abordagem da relação do sujeito com a materialidade se revela como uma proposta pertinente nos estudos em design, permitindo, através deste ângulo, outra forma de compreensão do social (Yaneva, 2009).

Albena Yaneva tem sido um dos autores responsáveis por transpor os fundamentos desta discussão teórica, testando a sua aplicabilidade fora da área circunscrita da ciência ou da tecnologia, em concreto nas áreas disciplinares do design e da Arquitetura (Yaneva, 2009, 2009a, 2009b). Partindo de uma aceção pragmatista, Yaneva recorre a métodos de investigação de forte pendor qualitativo, como a etnografia. Realça-se o trabalho desenvolvido no acompanhamento do quotidiano no ateliê OMA — *Office for Metropolitan Architecture*, que conta como *alma mater* conceptual a visão do arquiteto holandês Rem Koolhaas.

A implementação de um olhar à luz teórica da *Actor Network Theory* para a disciplina do design requer, de igual modo, uma adaptação do modo como compreendemos as ligações não sociais que o designer de comunicação estabelece com os outros agentes envolvidos

na prática do ateliê. A intenção é, deste modo, passar para lá de uma visão taxionómica ou prescritiva da atividade do design gráfico e focarmo-nos, por oposição, num paradigma compreensivo da atividade capaz de compreender os objetos de uma perspectiva que incida sobre o seu próprio valor intrínseco enquanto agentes cooperativos:

Isto significa que temos de compreender a própria essência dos objetos de design, redes e artefactos, ao invés de tentar impor uma explicação (social, psicológica, histórica ou outra) alternativa do design, i.e., uma explicação psicológica das energias criativas do inventor, uma explicação psicanalítica da relação entre cliente e designer e uma explicação histórica dos contextos sociais do design.<sup>107</sup> (Yaneva, 2009a, p. 284)

É nesta ideia de partilha do social com os objetos que entendemos ser uma proposta de indisputável validade para o estudo no qual nos envolvemos, pelas possibilidades que oferece à investigação em design. Se, por um lado, é uma proposta rica na combinação de metodologias de índole sociológica e humanística “com o objetivo de construir uma conceção de sujeito humano do design para além de uma instrumentalização reificada do utilizador<sup>108</sup>” (Almquist & Lupton, 2009, p. 13), é também uma abordagem passível de considerar no que respeita a compreensão das diferentes dimensões que compõem o contexto no qual a prática em design é desenvolvida:

Em vez de se procurarem explicações para o design para lá das fronteiras do design, ao enveredarmos pela perspectiva ant deveremos considerar o contexto como uma variável, como algo em permanente mudança e evolução em consonância com os próprios artefactos; o contexto é constituído pelas múltiplas dimensões implicadas em cada etapa no desenvolvimento de um projecto.<sup>109</sup> (Yaneva, 2009, p. 284)

Latour resiste a uma visão dualista do universo social e do universo tecnológico, da subjetividade e da materialidade, da divisão entre seres humanos e artefactos. Na sua proposta, humanos e artefactos participam e agem como mediadores nas redes que vão estabelecen-

---

**107.** No original: “This means we must understand the *designerliness* [itálico meu] of design objects, networks and artifacts, instead of trying to provide by all means, a stand-in (social, psychological, historical or other) explanation of design, i.e., a psychological explanation of the creative energies of the inventor, a psychoanalytical explanation of the client-designer-user relationship, a historical explanation of the social contexts of design.”

**108.** No original: “in order to construct a conception of the human subject of design beyond the instrumentaling reification of ‘the user’”.

**109.** No original: “Instead of looking for explanations of design outside the design field, following an ANT perspective we should consider context as variable, that is as something moving, evolving and changing along with the various design objects themselves; context is made of the many dimensions that impinge at every stage on the development of a project.”

do entre si, assumindo a condição simultânea de produtores e produtos dessa construção partilhada. Na análise de design de um dado artefacto, o autor assume como principal ponto de interesse o significado do artefacto, dada a natureza do design, “feito para ser interpretado na linguagem dos signos” (Latour, 2008, p. 4).

Ao superarmos o paradigma da ciência moderna, reencontrando e articulando ciência e senso comum (Santos, 1987), acreditamos estar a seguir ao encontro de uma descoberta de novas relações de significado na atividade em design gráfico, nas quais compreendemos todo um universo que lhe serve de contexto:

Quando pensamos em algo que é projetado, pensamos de imediato nas ferramentas, competências e faculdades de interpretação na análise desse mesmo artefacto. É por isso crucial testemunhar o âmago do que nos rodeia e do modo como os nossos artefactos mais comuns são projetados.<sup>110</sup> (Latour, 2008, p. 4)

Deste modo, e no que contempla a aplicação da ANT ao contexto pragmático da atividade do design, socorremo-nos da descrição de Yaneva do espaço do *campus* da Universidade de Manchester, ilustrando de um modo eloquente a importância que aquela configuração espacial detém enquanto mediadora das suas experiências com o espaço: “encontro-me envolvida em relação mediadas pelo design particular do edifício, das escadas e dos numerosos artefactos que facilitam o meu percurso matinal, fazendo com que a minha chegada seja agradável”<sup>111</sup> (Yaneva, 2009a, p. 275). Este breve exemplo ilustra de um modo simples a relação que se estabelece entre o utilizador (agente humano) e a arquitetura do edifício (agente não-humano). O edifício, pela sua ação enquanto agente, manifesta a capacidade inscrita nos objetos em colaborar connosco, influenciando ou modificando as nossas ações, transformando o modo como interpretamos a nossa experiência com os outros e com o mundo, mediando as nossas relações e, inclusive, contribuindo para a prescrição do seu valor ético, político e moral (Latour, 1991). Embora situadas num contexto distinto, as palavras de Otl Aicher induzem à compreensão de uma consciência mais profunda dessa mesma relação entre agentes:

Eu esboço, penso, desenho, escrevo, leio, fantasio, desenvolvo ideias, rejeito-as e procuro novas soluções. Um local de trabalho ideal para isto deve assemelhar-se à cela de um

---

**110.** No original: “Wherever you think of something as being designed, you bring all the tools, skills and crafts of interpretation to the analysis of that thing. It is thus of great import (sic) to witness the depths to which our daily surroundings, our most common artifacts are said to be designed.”

**111.** No original: “I find myself involved in relationships mediated by the particular design of the building, the staircase and the numerous artifacts that facilitate my morning trajectory, making my arrival pleasurable.”



monge. Uma grande parte do tempo lá passado é pura meditação ou concentração em ser estimulado. Mas ao mesmo tempo o meu convento teria de ter algo de café vienense. A concentração absoluta muitas vezes requer o estímulo de se estar ocupado, e o interior precisa do barulho do exterior. Nem sempre.<sup>112</sup> (Aicher, 1994, p. 140)

**Figura 11.** Otl Aicher no ateliê



O designer, rodeado de coisas.  
(Fonte: <http://goo.gl/l9r6gj>, acedida a 20 junho 2013)

Neste pequeno episódio, Aicher revela-nos, por um lado, uma dimensão mais isolada da prática em design gráfico, assumindo uma posição individualizada do processo, numa condição que surge reforçada através do retrato do designer (Figura 11). No entanto, continua a descrição do seu processo criativo, no que revela ser uma manifestação do seu processo de autoconcentração, fazendo alusão à importância da qual o contexto se reveste para estes momentos que, e em linha de conta com o nosso enquadramento teórico, funciona como agente cooperativo no ato de projetar. Entendemos, deste modo, que um estudo desenvolvido à luz desta lente interpretativa pode incidir novas luzes sobre o contexto no qual os processos e a prática do design gráfico se desenvolvem, identificando “entidades concretas nos momentos e espaços específicos da sua coexistência”<sup>113</sup> (Yaneva, 2009, p. 284) contribuindo, pela via do estudo em design, para um maior entendimento do social, bem como dos elementos ativos envolvidos na organização das relações entre os seres humanos e o contexto no qual se encontram inseridos (Akrich, 1992). Na esteira desta linha de pensamento que temos vindo a ilustrar, avançamos para uma proposta que explora uma análise sociotécnica dos objetos que ultrapasse a dicotomia subjetivo *versus* objetivo (Yaneva, 2009).

Ao refutarmos o uso de um olhar modernista, que encerra a sua capacidade de analisar o contributo de agentes envolvidos na prática do design na sua condição material, concebemos uma visão aglutinadora do processo, apaziguadora das duas realidades (humana e não-humana), de forma a conseguir partir para futuras considerações. Se os modernos e a sua crítica acabam por conseguir aniquilar quaisquer pressupostos filosóficos alternativos, assentando a sua crítica em arquétipos paradoxais inabaláveis (Latour, 1994), a

**112.** No original: “I draft, think, draw, write, read, phantasize, develop ideas, reject them and look for new solutions. A workplace for this must have something of the monk’s cell about it. A great deal is pure meditation or concentrating on being stimulated. But at the same time my monk’s cell would have something of the viennese café about it. The greatest concentration often requires the stimulus of being busy, the internal needs the noise of the external. Not always.”

**113.** No original: “concrete entities in the specific spaces and times of their co-existence.”



perspetiva da *Actor-Network Theory* (ANT) permite-nos alargar a compreensão do design como prática colaborativa, mediada pela ação de diversos agentes e resultante da ação de uma complexa cadeia de redes sociotécnicas, reconhecendo o devido valor do universo material com o qual estabelecemos relações.

Fallan (2010), historiador de design, aponta como momento-chave a criação do Science Museum e do Victoria and Albert Museum, separando o que outrora existia numa única entidade, o South Kensington Museum, nascido em 1857. Para o autor, a criação e a autonomia destas duas instituições assume-se como um evento emblemático na distinção do que pertence ao domínio da ciência e tecnologia, de um lado, e do que diz respeito aos territórios da arte e do design, numa distinção que sugere ser alvo de reflexão e estudo: “Uma junção dos dois museus londrinos é bastante improvável, mas os historiadores do design e os historiadores da tecnologia deveriam ter como objetivo a não perpetuação da divisão de trabalho patente na estrutura institucional deste exemplo”<sup>114</sup> (Fallan, 2010, p. 57). Uma outra ideia importante no discurso do autor norueguês prende-se com a parca autonomia do design na sua esfera de atuação. Fallan compara a sua indissociabilidade quanto às alterações existentes na sociedade como um todo ao processo evolutivo que transforma de um modo continuado a Tecnologia. Sugere, por isso, uma perspetiva do design compreensiva na sua ligação à sociedade, no que apelida “sociodesign” (Fallan, 2010, p. 55).

No domínio dos Estudos em Ciência e Tecnologia, uma perspetiva de influência mútua entre a Sociedade e a Tecnologia, que aponta uma capacidade de constituição mútua dos dois domínios, tem vindo a assumir uma preponderância considerável (MacKenzie & Wajcman, 1999; Bijker, 1995). Apesar dos esforços de alguns historiadores da tecnologia (Flink, 1988; Hughes & Galinsky, 1988; Bijker, 1995), que demonstraram já o potencial de interligar os territórios de investigação da tecnologia com a investigação em design, focando as atenções sobre o potencial performativo dos artefactos tecnológicos sem desconsiderar os atributos estéticos e formais dos artefactos (Fallan, 2010), continua por explorar o potencial inscrito no universo material constituído pelo ateliê, não só como cenário, mas também como agente ativo. Numa posição semelhante à de Petroski (1994, p. 31), que afirma que compreender “o como e porquê de o nosso entorno físico se apresentar e funcionar da maneira como o faz dá importantes pistas sobre a natureza das mudanças tecnológicas”<sup>115</sup>, Norman (2010) aborda sobretudo a componente material dos objetos, ou o seu *physical script*, descartando por isso uma visão sociotécnica sobre a matéria.

<sup>114</sup>. No original: “A reunion of the two London museums is most unlikely, but design historians and historians of technology should strive not to perpetuate the division of labor epitomized by the institutional structure of this example.”

<sup>115</sup>. No original: “(...) understanding how and why our physical surroundings look and work the way they do provide considerable insight into the nature of technological change”.



## Quarta Parte — Metodologia

### 1. Estratégias metodológicas e contextos da investigação

Uma vez concluída a apresentação do quadro teórico da investigação, avançamos para a descrição do que constitui a parte empírica do estudo, proporcionando o esclarecimento sobre as decisões e os percursos assumidos. Reiterando a importância de adequar o desenho de investigação não só ao objeto de estudo bem como aos objetivos almejados, avançamos para uma síntese das diferentes estratégias metodológicas adotadas, que acabam por definir um rumo metodológico com vista à produção de dados relevantes e fiáveis. Com a consciência de que a escolha de um método particular de investigação se assume como um dos principais desafios para o investigador, de que são apostoladas as preferências metodológicas para proceder aos destinos da investigação (Costa, 2005), o caso particular da investigação em arte e design confronta-nos com uma multiplicidade de linhas de investigação e técnicas, resultado de uma identidade científica que se continua a construir (Bühlmann & Wiedmer, 2008). Sem o peso histórico e a tradição de investigação de outras áreas do saber (Gray & Malins, 2004), como a Antropologia ou a Sociologia, a investigação em Arte e Design surge-nos como um vasto campo a explorar, capaz de beneficiar da produtividade de trocas conceptuais frutuosas e produtivas (Silva & Pinto, 1986).

De um modo genérico, começamos por definir “metodologia” como o conjunto de orientações a seguir no decurso de uma investigação científica, como destacam Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1994, p. 16), na esteira do pensamento de Herman, 1983. Tais orientações são operacionalizadas, com o recurso a um diverso leque de instrumentos, criando uma unidade da investigação. Lessard-Hébert et al (1994) consideram como partes do processo de investigação quatro polos distintos: *epistemológico*, *teórico*, *morfológico* e *técnico*. Tendo, de um modo mais lato, feito um enquadramento epistemológico e teórico da investigação, prosseguimos para uma descrição resumida da componente morfológica e técnica do nosso estudo. Procuraremos, nos parágrafos que se seguem, expor os modos de pensar e a nossa abordagem à investigação, deslindar os procedimentos que viabilizam a construção de um modelo de análise, que segue da teoria à investigação empírica e, finalmente, descrever os instrumentos adotados para a recolha, tratamento e exposição dos resultados.

Bogdan e Biklen (1994) associam o estudo de caso à presença de uma conceção interpretativa da investigação, sendo utilizado de um modo recorrente por investigadores que dão primazia à descrição e compreensão aprofundada e contextualizada.

Nesta tentativa de penetrar no mundo conceptual dos sujeitos (Geertz, 1973), assumimos como o objetivo central da investigação a “compreensão dos significados e modo como se constroem para os acontecimentos das vidas quotidianas” (Bogdan e Biklen, 1994, pp. 53-54). Carmo & Ferreira (1998, p. 217) recuperam as ideias de Merriam, de 1988, para exprimir de um modo sucinto as características de um estudo de caso: “particular”, pelo facto de se focalizar num contexto específico, um determinado acontecimento ou um fenómeno concreto; é *descritivo*, uma vez que o que resulta dessa investigação é uma descrição em elevado detalhe; é *heurístico*, pela possibilidade que oferece em levar a uma compreensão do fenómeno em estudo; é *indutivo*, devido à base de raciocínio que é feita neste género de trabalhos; finalmente, é *holístico*, uma vez que visa considerar a realidade em toda a sua globalidade.

Podemos dizer que os procedimentos metodológicos decorrem das posições adotadas a nível ontológico e epistemológico, da mesma maneira que o método de investigação fixa, em certa medida, o quadro instrumental de apreensão dos dados. Ora, o enquadramento metodológico desta investigação não pode ser entendido se não à luz do paradigma interpretativo que, inspirado nas considerações ontológicas e epistemológicas do subjetivismo de Wilhelm Dilthey (1992), e, por oposição ao idealismo Hegeliano e ao positivismo de Comte, encara a realidade como uma construção social que resulta da interação entre os indivíduos. Acreditamos, pois, ser a estratégia mais adequada para o desenvolvimento do estudo, permitindo ao investigador estar “pessoalmente implicado ao nível de um estudo aprofundado de casos particulares” (Lessard-Hérbert *et al*, 1994, p. 169), dado o interesse apontado em momentos precedentes para a descoberta de interações entre agentes, fatores e acontecimentos.

Acreditamos que este método de investigação nos proporciona “um estudo holístico e significativo de um fenómeno contemporâneo no seio de um contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e nos quais são utilizadas muitas fontes de informação” (Yin, 1987, p. 23), afastando o método de inquirição adotado de outros métodos, nomeadamente da investigação experimental, que isola de um modo propositado o fenómeno do contexto; da investigação histórica, que estuda fenómenos já decorridos; e da investigação descritiva que, muito embora considere o fenómeno e o contexto, detém uma conceção do contexto algo limitada. Segundo Guerra (2006), numa perspetiva qualitativa, considera-se que os sujeitos interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam os recursos, atuando em conformidade com essas mesmas inferências.

Donald Schön aborda o processo de investigação como uma manifestação de reflexão sobre a ação, estabelecendo, deste modo, uma ponte entre teoria e prática:

(...) ao rejeitar a via tradicional do conhecimento profissional, reconhecendo que os trabalhadores podem tornar-se trabalhadores reflexivos em situações de incerteza, instabilidade, originalidade e conflito, reconfiguramos a relação entre investigação e prática. Neste entendimento, investigar é uma atividade de trabalhadores. É um processo esportado pelas características das práticas, levada a cabo no terreno e imediatamente ligada à ação.<sup>116</sup> (Schön, 1984, p. 308)

Distante do exotismo que caracterizou a génese da Etnografia enquanto prática de investigação, quando o ocidental douto se deslocava até aos meandros culturais de tribos longínquas da sua realidade, a evolução da perceção sobre a metodologia etnográfica permitiu uma construção e adaptação contínua até aos nossos dias (Silva, 2003). Todavia, no alícerce conceptual reside a tentativa de compreensão do Outro, num processo hermenêutico de retrato de uma dada cultura (Amado & Silva, 2013; Vasconcelos, 2006) que se foca na extração de sentidos dos comportamentos e das interpretações da comunidade observada a partir do universo de trivialidades que compõe o seu quotidiano (Caria, 2003). Considerando o esforço conceptual identificado, a proximidade do investigador aos agentes observados assume-se como um elemento indissociável para compreender a tecelagem social que ajudam a constituir (Casa-Nova, 2009; Vasconcelos, 2006; Silva, 2003).

Numa referência ao papel do investigador no processo e, em especial, aos instrumentos necessários para levar a cabo essa sua missão, é salientada a importância do registo escrito como forma de traduzir esse mesmo olhar interpretativo da experiência social, com vista a tornar explícito o quê, o como e, sobretudo, o porquê das ocorrências, contribuindo desse modo para o processo de autoconhecimento dos próprios atores observados, que detêm uma visão parcial e fragmentada do seu próprio entorno social (Caria, 1997). O objetivo nunca poderá, face ao exposto, ser o de procurar uma realidade total ou unívoca, mas sim deter uma perceção mais consciente da complexidade dos meandros sociais e da multiplicidade de pontos de vista que nele se encapsulam. Para tal, reveste-se de enorme importância a proximidade do observador no terreno (Vasconcelos, 2006), num processo que não surge isento de dificuldades, que o obrigam a estar em constante estado de alerta e mobilidade face ao seu objeto de estudo, agindo de um modo ativo quando tal se justifica, ou procurando refugiar-se num *manto de invisibilidade* para não perturbar a própria realidade social que tenta estudar (Caria, 2003). Vários autores, como Vasconcelos (2006), Silva (2003) e Caria (2003), identificam que um estudo etnográfico

---

116. No original: "(...) when we reject the traditional view of professional knowledge, recognizing that practitioners may become reflective practitioners in situations of uncertainty, instability, uniqueness, and conflict, we have recast the relationship between research and practice. For on this perspective, research is an activity of practitioners. It is triggered by features of the practice situation, undertaken on the spot, and immediately linked to action."

implica uma observação *in loco*, no coração do território a observar, sem intenções de agir de modo disruptivo sobre o próprio contexto social, durante um período alargado no tempo, de forma a procurar garantir o acompanhamento de todas as atividades que compõem uma determinada realidade social. Por outro lado, é também condição basilar, numa investigação de índole etnográfica, a proximidade do investigador aos sujeitos observados, com vista ao registo dos comportamentos observados, dos seus horários, dos seus hábitos e costumes. Desta forma, o desenvolvimento de um trabalho de investigação que segue este caminho metodológico vai assumir uma abordagem interpretativa das situações vividas. A realidade, que precisa de tempo para ser integrada pelo investigador, será traduzida/apresentada na sua complexidade, na sua teia de relações interpessoais e encadeamento de acontecimentos. Torna-se necessária, assim, uma aproximação e participação na vida com os outros para se ter acesso às situações ocorridas e ao significado que as pessoas lhes atribuem.

Numa abordagem holística e indutiva, a recolha de dados realizada no trabalho de campo é de caráter descritivo, qualitativo e discursivo (Vasconcelos, 2006). Os dados encontram-se no quotidiano das pessoas, do grupo, nas ocorrências do banal e familiar (Caria, 2003). Chegar até eles implica que o investigador seja o principal instrumento de recolha de dados (Burgess, 1997) e que use técnicas como observação participante, diário de campo, recolha documental ou a entrevista, parte indelével do conjunto das técnicas da investigação etnográfica.

Implica ainda, finalmente, uma postura de etnógrafo reflexivo (Casa-Nova, 2009; Silva, 2003), segundo a qual o investigador se deve remeter a uma vigilância crítica permanente no sentido de perceber quais os eventuais efeitos de uma presença *in loco*, dado que ele constitui parte e parcela da teia de relações sociais que tenta compreender, não podendo, assim, pretender pairar sobre a realidade social em estudo. Ao conviver com os sujeitos da sua investigação, ele torna-se parte da realidade em estudo e ele próprio objeto de pesquisa (informal) por parte daqueles mesmos sujeitos. O diário de campo constitui-se, assim, num elemento adicional de reflexividade.

### **1.1 Definição do objeto de estudo**

Este é um estudo que contribui para a praxiologia do design (Cross, 2001) e uma tese nas fronteiras da investigação “sobre” e “através” do design (Frayling, 1993) ou, noutros termos, uma investigação em torno do “vértice autor” (Branco, 2014, ), nas relações que estabelece com os agentes envolvidos no decurso da sua prática projetual. Assumimos, deste modo, as funções de *practitioner-researcher* (Robson, 1993), num duplo papel que nos parece abraçar os contextos do ateliê em toda a sua complexidade, dinamismo e imprevisibilidade (Gray & Malins, 2004). Assim, é possível definir como objeto de estudo as

relações estabelecidas no contexto do ateliê independente de design gráfico, com assinatura projetual, bem como o quotidiano que serve de pano de fundo a essa mesma prática em design desenvolvida nesse espaço, com particular enfoque para os processos e os discursos dos profissionais. À identificação das tarefas que compõem a sua prática, a distribuição dos papéis sociais e a organização das etapas de trabalho acrescentam-se os relatos da sua dimensão espacial, da circulação dos seus agentes e da evocação dos comportamentos observados, num contributo que não ignora a necessidade de compreender a realidade do ateliê, quer enquanto organização, quer na compreensão da sua ação sobre os processos de formação contínua que vão construindo os saberes do designer enquanto profissional, e do tecido social que se afirma como cultura (Geertz, 1973) do ateliê.

### 1.2. A definição do universo do estudo

Na sequência do tema escolhido e após a construção da problemática, surgiu a necessidade de traçar o quadro metodológico, a par da definição das características do universo de estudo e da ponderação sobre a análise e interpretação do material a recolher. Procurámos, na seleção dos casos a observar, enveredar por uma amostra que permitisse a construção válida de inferências e que fosse legítima do ponto de vista dos dados apurados. Consideramos que um tipo de amostragem por contraste-aprofundamento (Guerra, 2006), que visa o estudo em profundidade e, simultaneamente, pretende assegurar a autonomia de cada um dos casos, pode abrir um importante espaço de exploração de pistas sobre as variáveis emergentes, dada a natureza etnográfica deste estudo.

Assumimos um olhar do tipo etnográfico, procura-se construir valor a partir da singularidade e da compreensão de um dado fenómeno social singular, em toda a sua complexidade. Não é, portanto, nossa aspiração, a construção de uma qualquer representatividade estatística, procurando antes uma representatividade que radica na exemplaridade, numa aceção próxima de tipo-ideal. Para tal, era necessário criar um plano de legitimação para o nosso estudo, que se fundamenta na seleção dos atores a observar.

De modo a garantir um plano de legitimação unívoco para a seleção dos ateliês que compõem a nossa amostra, encontrámos, na publicação *[P] Portugal 1990–2005*, que acompanha a exposição do mesmo título por ocasião da ExperimentaDesign 2005 — Bie-nal de Lisboa, coproduzida com o Centro Português de Design, os alicerces adequados para a construção do nosso universo de estudo. Comissariada pelo próprio Presidente do Centro Português de Design, Henrique Cayatte, a exposição apresenta uma seleção de trabalhos realizados por ateliês de design nacionais, nas áreas de design gráfico e design industrial, assumindo-se como uma leitura e uma síntese do design português de 1990 a 2005, que listamos no quadro I.



**Quadro 1** Lista de ateliês de design publicada em *[P] Portugal 1990–2005*


---

Albuquerque Designers — Lisboa
Alma Design — Porto Salvo
António Queirós Design — Porto
Artlandia / Beatriz Horta Correia — Lisboa
Artur Rebelo e Lizá Ramalho / R2 Design — Matosinhos
Ateliê Nunes & Pã — Porto
Barbara Says — Lisboa
Coyote Designers — Lisboa
Eduardo Aires Design — Porto
Ferrand, Bicker e Associados — Coimbra
Flúor Design — Lisboa
Francisco Providência Designer, Lda. — Porto
Gráficos à Lapa — Lisboa
Henrique Cayatte Design — Lisboa
Ideia Ilimitada — Lisboa
Jorge dos Reis — Lisboa
José Brandão / B2 Design — Lisboa
Martino & Jaña Design — Porto
RMAC / Ricardo Mealha e Ana Cunha — Lisboa
Silva Designers — Lisboa
Sino Design — Porto
Luís Moreira / TVM Designers — Lisboa

---

Fonte: *[P] Portugal 1990–2005*

Nos ateliês que constam na publicação referida, e que serve como ponto de partida para a construção do universo de estudo, damos conta de dois tipos de ateliê, através da denominação da empresa: por um lado, verificamos a existência de coletivos de designers, sem uma responsabilidade projetual identificada no nome, como exemplificam os gabinetes “Alma Design”, “Artlandia”, “Coyote Designers”, “Gráficos à Lapa”, “Ideia Ilimitada”, “Flúor Design” ou “Sino Design” e, por outro lado, verificamos que alguns dos ateliês destacados na publicação assumem desde logo uma responsabilidade projetual identificada, assumida por um ou mais indivíduos. Consideramos que estes são, por isso, ateliês independentes de assinatura projetual, pelo modo como enfatizam a assinatura do trabalho em torno dos responsáveis projetuais, acentuando a ideia de autor (Branco, 2014; Moura, 2012). Realçamos, como organizações exemplificativas desta tipologia, os ateliês “Eduardo Aires Design”, “Ateliê Nunes e Pã”, “Ferrand, Bicker e Associados”, “Francisco Providência Designer, Lda.” e “Silva!Designers”.

Descartando como objetivo deste estudo a construção de uma tipologia prescritiva para o ateliê de design gráfico, nem tão pouco a comparação hipotético-dedutiva das diferenças entre os ateliês, considerámos, como ponto de partida, a figura do designer como eixo central no desenvolvimento de uma prática em design, cuja responsabilidade projetual é assumida por um líder inequívoco. Este motivo afunilou o nosso universo de estudo na

consideração dos ateliês que, desde a sua fundação, são representativos de uma determinada forma de *fazer design*, isto é, detêm uma conduta assumida, pela sua denominação enquanto prestador de serviços, de uma forma de exercício em design gráfico, com uma autoridade projetual identificada. Pela complexidade inerente ao quadro metodológico definido, que recorre a estratégias etnográficas de investigação, e considerando as limitações temporais de uma investigação desta natureza, cedo percebemos ser recomendável selecionar apenas um caso dessa lista mais restrita, representada no quadro 2. Todavia, pelo interesse e motivação em não nos cingirmos à dissecação de um único território, e após o contacto estabelecido com quatro dessas empresas, arriscámos na seleção de dois casos, em duas cidades distintas, numa seleção que proporcionasse a construção de quadros comparativos entre as empresas e, desse modo, acrescentar a possibilidade de tecer novas reflexões.

**Quadro 2** Lista de ateliês independentes de design gráfico, com liderança projetual identificada na própria designação da empresa (salientadas a negro)

---

<b>Albuquerque Designers — Lisboa</b>
Alma Design — Porto Salvo
<b>António Queirós Design — Porto</b>
Artlandia / Beatriz Horta Correia — Lisboa
<b>Artur Rebelo e Lizá Ramalho / R2 Design — Matosinhos</b>
<b>Ateliê Nunes &amp; Pã — Porto</b>
Barbara Says — Lisboa
Coyote Designers — Lisboa
<b>Eduardo Aires Design — Porto</b>
<b>Ferrand, Bicker e Associados — Coimbra</b>
Flúor Design — Lisboa
<b>Francisco Providência Designer, Lda. — Porto</b>
Gráficos à Lapa — Lisboa
<b>Henrique Cayatte Design — Lisboa</b>
Ideia Ilimitada — Lisboa
<b>Jorge dos Reis — Lisboa</b>
<b>José Brandão / B2 Design — Lisboa</b>
<b>Martino &amp; Jaña Design — Porto</b>
<b>RMAC / Ricardo Mealha e Ana Cunha — Lisboa</b>
<b>Silva Designers — Lisboa</b>
Sino Design — Porto
<b>Luís Moreira / TVM Designers — Lisboa</b>

---

Fonte: [P] Portugal 1990–2005.

A triangulação de dados, que procurámos explicitar em passagens prévias, permitir-nos-á registar as idiossincrasias de cada ateliê, viabilizando o que consideramos ser um processo de decodificação genética, realçando as suas particularidades. Estamos em crer que o acompanhamento direto da prática em design gráfico surge como uma

das mais-valias do estudo, num esforço de tentar ir ao encontro do que Cross (2006) identifica como uma nova *epistemologia da prática*, na esteira do conceito de *reflection-on-action*, de Donald Schön (1984), que procura uma reflexão sobre os comportamentos através do acompanhamento das práticas. De forma a garantirmos uma rigorosa validação dos dados, e para reduzir o perigo de interpretações falaciosas, procurámos encontrar um critério de disseminação geográfica, procurando seleccionar ateliês que se encontrem localizados em diferentes pontos do país. Apesar de não serem considerados, para a natureza do estudo, os fatores externos de contextualização urbana, julgamos conveniente não cingir o estudo a um único polo urbano — com Lisboa a surgir em destaque — de modo a permitir proporcionar uma leitura tão descentralizada e disseminada quanto possível.

Sendo o estudo de caso, em geral, o modo de investigação privilegiado pelo método etnográfico e pelo paradigma interpretativo, entendemos, do mesmo modo, que o sentido com que se afirma que a constituição da amostra é o cerne do estudo de caso, adquirindo um sentido muito particular. A sua constituição surge-nos, portanto, de um modo sempre intencional, baseada em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento de critérios probabilísticos, dando primazia à evocação pela via do exemplo, com vista a articular o conhecimento do quotidiano e dos fragmentos que o compõem (De Certeau, 1984/2011). Perante isto, acreditamos que o universo de estudo apresentado nos permitirá passar para lá das aparentes competências dos designers (Lawson & Dorst, 2009), constituindo-se como um contributo válido para esta investigação em Design.

### 1.3. As técnicas de observação, recolha e validade dos dados

A análise cultural está sempre intrinsecamente incompleta. E, pior que isso, quanto mais mais profunda menos completa está. É uma ciência estranha, nas quais as afirmações mais reveladoras são também as mais inconstantes, para a qual chegar ao fundo de uma qualquer questão é intensificar a sua própria suspeita e a dos outros, de que algo não está totalmente bem. Mas isso, aliado ao massacre de pessoas com questões obtusas, é o que significa ser etnógrafo.<sup>117</sup> (Geertz, 1973, p. 29)

Após o enquadramento teórico e conceptual das principais temáticas do estudo, e uma vez seleccionados os casos que poderiam constituir o universo do estudo para um trabalho com

---

<sup>117</sup>. No original: “Cultural analysis is intrinsically incomplete. And, worse than that, the more deeply it goes the less complete it is. It is a strange science whose most telling assertions are its most tremulously based, in which to get somewhere with the matter at hand is to intensify the suspicion, both your own and that of others, that you are not quite getting it right. But that, along with plaguing subtle people with obtuse questions, is what being an ethnographer is like.”

estas características, demos início ao trabalho no terreno. Desde o primeiro momento que considerámos importante evitar selecionar dois casos da mesma cidade, procurando assegurar que o olhar para cada caso seria único. Com este afinilamento, tornou-se simplificada a seleção dos casos, visto os casos fora de Lisboa serem em menor número. Para além desse critério, o critério de conveniência da proximidade do ateliê de Coimbra à cidade de Leiria, cidade na qual nos situamos, ditaria de modo definitivo a seleção de um dos casos em análise e a formação do universo do estudo. Partimos, por isso, para o terreno, focados em prosseguir num ajustamento contínuo entre teoria e observação no terreno, procurando registar tudo quanto era possível.

A proximidade e informalidade encontrada nos contextos selecionados tornou possível o acesso privilegiado às rotinas de cada grupo, cuja atitude revelou alguma da expectativa e curiosidade assimilar uma figura de observador participante, sem envolvimento direto nas práticas projetuais desenvolvidas em cada lugar. Todavia, e apesar do acesso garantido, a conquista do espaço social revelou-se um desafio, pela habituação normal e necessária para abordar aspetos específicos envolvidos nas rotinas dos elementos da empresa, em particular dos designers. Pouco habituados ao escrutínio e a uma reflexão contínua das suas atividades e comportamentos do grupo, a abertura e disponibilidade dos criativos foi sendo conquistada, dia após dia, resultado da habituação à presença do investigador externo. Só com a garantia dessa capacidade de entendimento e de comunicação poderíamos garantir a prossecução de um trabalho com estas características, num processo marcado por cedências e trocas contínuas, de parte a parte, sendo a liberdade garantida pelos colaboradores de cada ateliê uma condição fundamental para o estudo. Se, nas fases de conhecimento mútuo, nos preocupámos sobretudo em dissipar eventuais receios causados em absorção de um corpo estranho às rotinas do grupo, procurámos garantir que os sujeitos sentissem o à vontade necessário com a nossa presença, deixando as portas abertas para entrarmos, de modo tão natural quanto possível, nos seus quotidianos, como testemunha o excerto:

E.G. vai conversando acerca das propostas que acabou por ir desenvolvendo com a [Editora] e dos manuais escolares desenvolvidos pelo ateliê. Aborda também a relação que vai construindo com J.S., uma relação na qual acaba por ser pedida aos designers alguma autonomia no processo. Acabo por assistir a partes do seu processo criativo, no qual identifico a procura de um equilíbrio entre referências atuais e históricas. Pelo e-mail, a designer acaba por receber novidades acerca da aprovação do trabalho. É o mail que veicula a “emoção” do trabalho aprovado. Fica também evidente que o cliente acaba por surgir como parceiro privilegiado no trabalho desenvolvido. (Diário do Investigador, quinta-feira, 26 Janeiro 2012 – Ateliê de Lisboa: p. 43)

Com essa ideia bem presente, e apesar da natural coexistência de momentos com maior e menor espaço de manobra, a relação com os indivíduos revelou-se, na grande maioria dos casos, de uma enorme naturalidade e tranquilidade.

Habitados a um grau de exposição mediática algo elevado, pelo facto de, por mais que uma vez, os ateliês terem sido alvo de artigos jornalísticos ou de outro tipo de exposição mediática (e, inevitavelmente, pela consciência do valor imagético das fotografias) os elementos do grupo mostraram-se confortáveis com a recolha de fotografias e vídeos das suas dinâmicas enquanto grupo. Também o facto de recolhermos, na maioria dos momentos, fotografias não dos colaboradores do ateliê, mas do universo material que ali encontrávamos, serviu para tranquilizar o lado emocional dos sujeitos, que acabariam por demonstrar um grau de conforto elevado à exposição ao estudo. No que respeita a realização de entrevistas, a opção recaiu em escolher espaços próximos do ateliê, evitando uma sobrecarga emocional desnecessária sobre os entrevistados e garantindo a reserva necessária para a condução de um momento com essas características. Pela natureza multifacetada dos projetos desenvolvidos por cada um dos ateliês, não foi nossa preocupação primordial a descrição densa do encaminhamento dos projetos criativos, desde o pedido inicial por parte do cliente, passando pela sequência de etapas da sua execução até à entrega e aprovação final do projeto.

Quanto à validade dos dados recolhidos, a opção recaiu numa estratégia de triangulação de dados. Esta metodologia, de inspiração weberiana, que encontra em Norman Denzin (1989) um dos principais defensores do método, sugere-nos quatro níveis de triangulação: a triangulação de dados, cruzando várias fontes de informação sobre um mesmo objeto de estudo, pondo em evidência a coerência dos resultados; a triangulação de investigadores, quando se constituem equipas de investigação que procuram anular o fator *investigador*; a triangulação teórica, que consiste em analisar um problema partindo de diferentes perspetivas de análise e de hipóteses distintas, com o objetivo de abrir o campo interpretativo; e a triangulação metodológica, sempre que, aplicando um mesmo método, o investigador combina diferentes técnicas de recolha e análise de dados, ou quando compara os resultados obtidos com dados preexistentes. Segundo Carmo & Ferreira (1998), nos estudos de caso são empregues diversas técnicas de recolha de dados, tais como a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário.

Dados os propósitos da nossa investigação, decidimos privilegiar o recurso a técnicas do inquérito por entrevista, as fontes documentais e a observação participante, através da qual procurámos ter uma oportunidade de contacto pessoal com os sujeitos estudados. Distinta, quer no conceito, quer na técnica, da abordagem positivista, esta abordagem surge enriquecida pela experiência vivida no contexto do ateliê, materializada sob a forma de diário de campo. Desde o início da investigação que as intenções de representatividade es-

tatística não eram condicentes com o nosso quadro teórico, mais preocupado com a ideia de representatividade social inerente a cada caso abordado. Preocupou-nos que a seleção dos casos fosse significativa do ponto de vista social para a liderança projetual em design gráfico, como nos sugere Guerra (2006), e que o acompanhamento da atividade projetual pudesse contribuir com *insights* sobre o trabalho desenvolvido de designers de indelével qualidade e reconhecidos pela comunidade profissional como peritos.

Quando se situa num *contexto da prova*, a atividade de investigação tem como objetivo primordial a verificação de uma dada teoria, não obstante a maneira como esta foi elaborada ou formulada, não levando em linha de conta as condições psicológicas, históricas ou sociais que presidiram à sua descoberta. No *contexto da descoberta*, contexto no qual julgamos enquadrar a nossa investigação, o investigador foca a formulação de teorias ou de modelos com base num conjunto de hipóteses que podem surgir quer no decurso quer no final da investigação (Léssard-Hérbert et al, 1994, p. 95), afastando-se da visão apriorística associada aos quadros de entendimento hipotético-dedutivos utilizando, em alternativa, técnicas indutivas para a fundamentação da investigação (Guerra, 2006). Este estudo, como refere Cross (2011), apresenta-se com uma metodologia de investigação direta, isto é, coloca-se próximo do universo em estudo, observando as diferentes atividades que constituem a rotina dos ateliês de design gráfico. Procura, deste modo, recorrer à abordagem etnográfica para adicionar outra camada na compreensão do ato de projetar em design gráfico, viabilizando um conhecimento mais profundo sobre a *design expertise*, necessidade premente identificada por Lawson e Dorst (2009), numa investigação que, poderíamos assumir, acompanha o design em tempo real.

No que diz respeito à baliza temporal definida para o estudo, o acompanhamento etnográfico das atividades decorreu entre dezembro de 2011 e julho de 2012, num percurso que decorreu em simultâneo nos dois contextos observados. Conciliar estes momentos entre Lisboa e Coimbra, e ainda assim assumir os compromissos profissionais paralelos à atividade de investigador, assumiu-se como um dos principais desafios desta investigação, pelo receio de não-representatividade dos dados recolhidos. Todavia, a estratégia consistiu em ir alterando os períodos de investigação desenvolvidos, procurando garantir o acompanhamento não só dos diferentes períodos de trabalho dos ateliês – manhãs (das 09h às 13h) tardes (das 14h às 18h30) e noites (das 18h30 em diante) – mas das ocasiões dignas de registo relacionadas com a prática das empresas<sup>118</sup>. Findo este período de observação, a categorização das observações recolhidas serviu, aliada às premissas prévias ao estudo, para a construção dos guiões de entrevista realizados aos colaboradores da empresa. Deste modo, almejámos salvaguardar a representativi-

---

118. Como momentos de convívio extra-atividade do ateliê, conferências ou outros eventos.

dade dos dados e, simultaneamente, evitar a saturação de informação, que se verifica na repetição de informação para o investigador, materializada pela redundância de certos temas ou pela saturação das categorias de análise (Brandão, 2007; Guerra, 2006; Bogdan & Biklen, 1994).

#### 1.4. Procedimentos para a análise e tratamento dos dados

Como forma de interpretação das narrativas recolhidas, recorreremos à análise de conteúdo enquanto técnica adequada para desocultar os sentidos conferidos às ações, procurando desvendar o que se encontra por detrás das palavras (Pêcheux, 1969). Com a noção de que a produção do conhecimento consiste no esvaziamento de preconceitos, numa visão que transcenda o senso comum (Silva, 1986), acreditamos que o tipo de análise de conteúdo que mais se adequa aos propósitos do estudo é uma análise interpretativa, com particular incidência nos fenómenos sociais coletivos (Guerra, 2006).

À luz do nosso enquadramento teórico, procuraremos passar além da descrição das ocorrências sociais que se desenvolvem, passando para um nível de cariz interpretativo, que vise a construção de ideais-tipo (Guerra, 2006, p. 66), um quadro estrutural que se debruça no aprofundamento da prática em design gráfico enquanto fenómeno social. Se, num primeiro momento, e aproveitando o potencial heurístico da metodologia qualitativa a que recorreremos, procurámos desocultar e compreender as relações que se estabelecem entre o responsável projetual, líder do ateliê independente de design gráfico, e os restantes agentes, humanos e não-humanos, que se estabelecem como cooperativos no desenvolvimento da sua prática em design, fomos sendo confrontados com a complexidade social daqueles contextos, adicionando camadas de interpretação à medida da concretização do estudo. Assim, e para tornar mais clara a presença do investigador naqueles contextos, a experiência etnográfica é comunicada não apenas pelos registos textuais realizados aquando da observação, mas é completado através de dispositivos visuais descritivos. As plantas, os mapas e as fotografias funcionam como suporte visual de uma experiência etnográfica plural, rica na sua complexidade social e material.

Num primeiro momento, recorreremos ao *software* NVIVO para a organização dos registos do diário de campo em unidades temáticas, pelas possibilidades que abre na análise de conteúdo qualitativo, como a categorização simultânea de dados, como entrevistas e notas de campo<sup>119</sup>. Deste processo, que facilita a triangulação dos dados, foram extraídos os excertos que diziam respeito às observações mais íntimas do investigador, emergindo cinco áreas temáticas principais:

---

119. Ver Anexo A — Árvore de categorias NVIVO e RQDA.



- O *líder*, a caracterização do seu perfil e a interpretação das relações estabelecidas com o grupo, sem descuidar as suas estratégias de liderança projetual e as pré-concepções do grupo sobre as características de um ideal-tipo para uma figura desta natureza;
- A área de *processo e projeto*, que contemplava as ideias sobre o decurso das atividades de índole projetual, a imagem social construída para o ateliê, os seus pressupostos identitários, referências e valores, entre outras;
- A área de *organização e procedimentos*, focada na descrição dos procedimentos implementados, na gestão e distribuição das atividades e das etapas de desenvolvimento dos projetos;
- As considerações sobre o *espaço, tecnologia e cultura material*, em que os sujeitos abordavam tópicos como tecnologia, às condições físicas do ateliê e os recursos existentes, viabilizando uma melhor percepção sobre a cultura material de cada território;
- As ligações com *agentes externos*, como clientes e fornecedores, viabilizando a consideração do seu perfil, a natureza das relações ou as estratégias de contacto, entre outros.

Pela natureza da recolha de dados, estas áreas temáticas não se assumiram de um modo absoluto, mas antes um guia flexível que proporcionasse um fio condutor para a realização das entrevistas semidirigidas. O recurso à análise de conteúdo, técnica transversal aos diferentes domínios científicos da grande área das Ciências Sociais (Vala, 1986), permitiu a construção de sentidos a partir da voz dos sujeitos da investigação, num processo técnico e, inevitavelmente, moroso. Uma vez feita a gravação áudio das entrevistas, procurámos aproveitar a morosidade do processo de transcrição como uma oportunidade de reflexão contínua e de cruzamento de experiências entre a voz dos sujeitos e o tempo passado nos ateliês, sedimentando a construção e a organização das categorias de análise. Os próprios registos de oralidade, diferentes de pessoa para pessoa, tornaram complexa a tradução do texto para a forma escrita. Todavia, pela sua importância em representar de modo final o perfil dos entrevistados, não fizemos quaisquer ajustes ao testemunho original, transcrevendo de igual modo as pausas e interjeições discursivas que ocorreram com a naturalidade do discurso oral, potenciando a riqueza de sentidos do discurso de cada indivíduo e a fidelidade ao discurso individual, num registo próximo da análise de histórias de vida (Poirer, Clapier-Valladon & Raybaut, 1999). Interessava-nos, mais que as palavras, o que estaria entre as linhas (Bardin, 1977), e que nos confere um olhar único para o contexto social e cultural vivido pelos colaboradores de cada ateliê.

Uma vez transcritas, as entrevistas passaram por um processo de organização em categorias e subcategorias, tendo para tal sido utilizado o *software* gratuito RQDA, não só pela

natureza democrática da sua estrutura em código aberto, mas também pela sua credibilidade enquanto sistema de análise de conteúdo qualitativo<sup>120</sup>. Uma vez concluído esse processo, foram organizados os testemunhos em 26 subcategorias, distribuídas por 5 grandes grupos, como podemos observar no quadro 3.

**Quadro 3.** Organização das áreas temáticas

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
Agentes Externos	Clientes / Diferenças entre Clientes / Relações com Agentes Percepções sobre ateliê
Espaço, Tecnologia e Cultura Material	Condições físicas do Ateliê / Principais Recursos Ateliê / Tecnologia Ateliê
Líder	Perfil Líder / Relações com o Líder / Liderança Ideal
Organização e Procedimentos	Colaboradores / Desmaterialização / Gestão / Organização / Procedimentos Reflexividade / Relações estabelecidas
Processo e projeto	Práticas Projetuais / Ambiente no Ateliê / Contributo dos designers Divulgação do trabalho do Ateliê / Domínio Tecnológico / Filosofia Imagem do Ateliê / Referências invocadas / Valor Profissional

Dada a extensão dos dados, formatámos o texto em colunas e construímos um sistema de identificação com *réguas*, com vista a facilitar a interpretação e a localização do excerto invocado no texto principal, remetendo para anexo a totalidade desses registos<sup>121</sup>.

Alicerçados neste processo de análise de conteúdo, importante pilar da metodologia qualitativa (Bardin, 1977), procurámos definir modelos compreensivos para a prática do design gráfico no ateliê independente, com assinatura projetual, através do cruzamento entre teoria e saber empírico, que não só contribui para a construção de conclusões como abre múltiplas possibilidades de investigação futura. Se, à partida, o quadro conceptual definido para a abordagem aos territórios se revelou um precioso guia para a construção de significados daqueles espaços, o processo fica completo no decurso da sua interseção com os dados recolhidos que, pela sua riqueza social, proporcionam um olhar único sobre a tecelagem do social naqueles contextos. Deste modo, a compreensão das relações que se estabelecem entre os diferentes agentes do ateliê assume múltiplas interpretações, promovendo o surgimento de perspetivas que derivam a partir de dentro deste género de contexto, percebendo a participação dos diferentes agentes no processo. A desocultação das interações entre esses mesmos agentes visa possibilitar novas leituras de entendimento sobre as metodologias e os processos que compõem a prática profissional nestes lugares, procurando penetrar no universo de “uma dada profissão, no segmento de um

<sup>120</sup>. Idem.

<sup>121</sup>. Ver Anexo D2 – Codificação das Entrevistas em Unidades Temáticas.

determinado estrato ou num diferente grupo de fé, num esforço de tradução equivalente ao de antropólogos clássicos como Malinowski” (Moreira, 2007, p. 182).

Num processo de compreensão através da compreensão do outro (Silva, 2003), incidimos o foco teórico na prática em design gráfico, nas relações do seu quotidiano, sem partir de verdades absolutas nem almejando a recolha de dogmas ou normas prescritivas. O que se sugere é uma perspetiva de enquadramento teórico que contemple as relações que se estabelecem entre agentes como pressupostos atuantes para esta prática profissional, contribuindo para a construção de memórias coletivas para a profissão (Grootens, 2010).

### 1.5. Apresentação dos sujeitos da investigação – Ateliê de Coimbra<sup>122</sup>

Fundado em 1998, o Ateliê de Coimbra é um gabinete de design gráfico com experiência profissional em múltiplos suportes de comunicação visual, impressos e digitais, Identidades Gráficas, Sistemas de comunicação visual para Exposições e Sinalética. Vencedor de várias distinções nacionais e internacionais, de que se distingue o Prémio Nacional Sena da Silva do Centro Português de Design, cinco Red Dot Awards, um European Design Silver Award, na categoria de Book Design e dois prémios 50 Books/50 Covers, do American Institute of Graphic Arts, garantido a publicação do trabalho da empresa numa miríade de publicações nacionais e internacionais da especialidade. Com uma equipa de trabalho composta por dez elementos fixos, a empresa é liderada por dois sócios-gerentes – A.M., gestor comercial, e J.B., diretor criativo – e, para além destes elementos, conta com cinco designers, um programador informático, uma administrativa e um gestor de produção (com funções esporádicas de design gráfico).

**Quadro 4.** Apresentação dos sujeitos do Estudo – Ateliê de Coimbra

Nome	Cargo/Função	Idade	Ano entrada no ateliê
A.B.	Designer	37	2000
A.M.	Gestor comercial	38	1998 (Sócio-fundador)
Ant. S.	Gestor produção	31	2006
A. Si.	Designer	32	2001
A.S.	Designer	24	2011
C.A.	Gestora administrativa	42	2001
D.S.	Designer	28	2008
J.B.	Diretor Criativo	51	1998 (Sócio-fundador)
J.C.	Programador Informático	33	2009
J.F.	Estagiário	26	2012
R.M.	Designer	35	2005

<sup>122</sup>. Esta é uma descrição sucinta dos sujeitos do estudo, pretendendo dar a conhecer ao leitor os inteventos do ateliê.

A.B., designer. Licenciada em Pintura, A.B. é a designer a colaborar há mais tempo no Ateliê de Coimbra, desde 2000. A sua formação académica, a par de funções de ensino em Educação Visual e Tecnológica, aproximam-na dos projetos do ateliê em que a ilustração é uma parte importante do trabalho. Com uma idade próxima dos 40 anos, A.B. esteve presente quase desde a fundação da empresa, característica que lhe confere um lugar de particular destaque na construção da história da empresa, sobretudo nos trabalhos de identidade visual e capas de livros.

A.M., gestor comercial / sócio-gerente / fundador. Com um percurso académico afastado ligado à área da Engenharia, foi pela via da colaboração em atividades culturais que A.M. acabou por perceber que o motivava gerir, desenvolver e acompanhar projetos. Num desses projetos, no final dos anos 90, o contacto com o designer J.B. foi o primeiro passo para a criação da empresa da qual é sócio-gerente e fundador. Com uma idade próxima dos 40 anos, são suas as responsabilidades de todos os aspetos que circundam em torno da atividade projetual da empresa, desde a angariação de novos clientes, à gestão de projetos e afetação de recursos.

Ant. S., gestor de produção. A colaborar no ateliê desde 2006, Ant. S. detém as funções de acompanhamento e gestão dos projetos, servindo de eixo de ligação da empresa com fornecedores e clientes. Com formação superior em Design, tendo sido essas as competências que o levaram a integrar a equipa do ateliê, Ant. S. assume hoje funções esporádicas nessa especialidade, numa linha de apoio aos colegas designers, no desenvolvimento de *templates* e formatação de documentos disponibilizados aos clientes.

A.S., designer. A mais nova designer do ateliê, com 24 anos, é também a que tem uma ligação mais recente com a empresa. A colaborar desde outubro de 2011, a designer natural da Figueira da Foz assume o desenvolvimento de projetos que detêm uma componente tecnológica mais acentuada, fruto da sua formação superior em Design e Multimédia. Colaborando muitas vezes com J.C., o programador da empresa, é A.S. quem desenvolve muitas das atividades de design de interfaces para projetos digitais, para além de contribuir nos projetos de animação gráfica.

A.Si., designer. Com uma idade próxima dos 30 anos, A. começa, à semelhança de outros colegas, a colaborar no ateliê no ano de 2001. Natural de Coimbra, e com formação superior em Design, os trabalhos que assume na empresa são sobretudo os projetos gráficos ligados aos clientes do setor editorial, como são a conceção de capas de livros, manuais, catálogos e dicionários.

C.A., responsável administrativa. Com pouco mais de 40 anos, C.A. assume funções de gestão administrativa e financeira do ateliê, incluindo a ligação aos fornecedores, gestão de projetos e orçamentações aos clientes. Com formação na área das Letras e Direito, começa a colaborar no ateliê em 2001, apenas 3 anos depois da fundação da empresa, sendo essa a sua única experiência (até ao momento) em contexto de ateliê.

D.S., designer. A trabalhar como *freelancer* desde muito jovem, o contributo de D.S. para as atividades do ateliê são caracterizados por uma enorme polivalência – reconhecida pelos próprios colegas – fruto da experiência acumulada em diversos trabalhos, para múltiplos suportes, apesar dos seus 28 anos. Com formação em Fotografia, Design e Artes Gráficas, o designer assume no ateliê projetos de âmbito diversificado, que vão desde a conceção visual de *websites*, capas de livros, exposições, sistemas de sinalética, trabalhos de fotografia e identidades gráficas. Colabora no ateliê desde 2008.

J.B., diretor criativo / sócio-gerente / fundador. Com 51 anos, J.B. é diretor criativo e sócio fundador do Ateliê de Coimbra. Enquanto líder projetual da empresa, é o máximo responsável pelo trabalho desenvolvido pela equipa criativa da empresa, em todos os seus domínios de atividade. Com formação superior em Biologia, a aproximação ao design gráfico é construída através de um percurso iniciado ainda nos anos 80, altura em que foi convidado para desenvolver as suas primeiras capas de livros.

J.C., programador informático. Com 33 anos, J.C. é o programador informático e responsável dos projetos digitais da empresa. Embora em funções externas à empresa, a sua colaboração com o Ateliê de Coimbra começou a estabelecer-se em 2005, na altura cliente da empresa para a qual exercia funções similares. Para além de ser o responsável por linguagens de programação e desenvolvimento web como PHP, Javascript, HTML e CSS, as suas responsabilidades contemplam toda a linha do projeto digital, desde a orçamentação até à conclusão do trabalho.

J.F., designer (estagiário). Estudante dinamarquês de 26 anos, J.F. colabora no Ateliê de Coimbra como estagiário, e assume a competência para desenvolver todo o tipo de atividades desenvolvidas no ateliê, desde a conceção de capas de livros, sinalética e Identidades Corporativas. Na linha do percurso definido pelo pai, J.F. tem carta profissional de *sign painter*, motivado pelos quatro anos de experiência que adquiriu antes de entrar para a Danish School of Design. No que respeita o universo do ateliê, a sua experiência no Ateliê de Coimbra será breve, decorrendo num período de 4 meses, e só encontra paralelo numa passagem anterior obtida no *Designbolaget*, um ateliê dinamarquês de reconhecimento internacional com o qual colaborou, de modo intermitente, por um período de seis meses.

R.Mq., designer. R.Mq. colabora no ateliê desde 2005. Natural de Lisboa, a designer de 35 anos colabora no ateliê nos projetos de identidade gráfica, exposições, sistemas de sinalética e projetos editoriais, num trabalho pautado por grande rigor tipográfico, fruto do seu percurso formativo de 9 anos de ensino especializado em design gráfico e tipografia. Para além das funções de designer, é sua a responsabilidade de gestão da Biblioteca do ateliê.

#### 1.6. Apresentação dos sujeitos da investigação – Ateliê de Lisboa<sup>123</sup>

O ateliê de Lisboa surge, em 2001 como uma extensão natural das atividades do seu líder e fundador que, dado o volume de trabalho, proporcional à experiência profissional adquirida no decurso de três décadas, acabou por levar à constituição de uma equipa de trabalho capaz de fazer face às solicitações. Contando como clientes da empresa Jornais, Revistas, Editores, Museus e Teatros, muito do trabalho encomendando à empresa ultrapassa os limites da componente visual dos projetos, assumindo o ateliê uma linha completa de design editorial dos trabalhos, na qual também assume a definição dos conteúdos a constar nas publicações. Dada a natureza complexa dos trabalhos da empresa, surgem de modo natural a colaboração com uma multiplicidade de agentes externos ao núcleo base da empresa, como jornalistas, fotógrafos ou ilustradores. Quer o líder projetual, em nome individual, quer o ateliê, já como coletivo, tem sido alvo de numerosas distinções nacionais e internacionais, de organismos como o Clube de Criativos de Portugal, a Bienal de Design Iberoamericano, a Society for News Design ou a Alliance Graphique Internationale.

**Quadro 5.** Apresentação dos sujeitos do Estudo – Ateliê de Lisboa

Nome	Cargo/Função	Idade	Ano entrada no ateliê
C.R.	Designer	27	2011
E.G.	Designer	32	2006
J.S.	Diretor de Arte/Proprietário	53	2001 (Fundador)
L.A.	Designer	27	2008
M.A.	Designer	43	2002
R.B.	Designer	31	2004
R.M.	Designer	25	2010
S.P.	Designer	31	2006
S.V.	Gestora Ateliê	37	2005
C.S.	Assistente	27	2011

C.R., designer. A colaborar no ateliê desde 2011, C.R. é a responsável pelo desenvolvimento de uma coleção de livros, na qual o ateliê surge como coeditor. Compete-lhe, por isso, a reunião dos conteúdos, tratamento de imagem e a paginação dos livros da coleção.

<sup>123</sup>. Idem.

**E.G., designer.** A colaborar no ateliê desde 2006, E.G. cumpre funções nos vários tipos de projetos desenvolvidos pelo ateliê, muito embora muito do seu trabalho incida sobre a conceção de capas e o design de livros. Com formação superior em Design de Comunicação, nas Belas-Artes de Lisboa, a colaboração com o Ateliê de Lisboa é a sua principal experiência de trabalho num ateliê de design gráfico.

**J.S., Diretor de Arte/Proprietário / Fundador.** Como Diretor de Arte de alguns periódicos nacionais de referência, J.S. começa um percurso ligado à imprensa ainda nos anos 80. Nos 25 anos que antecederam a criação do ateliê, em 2001, foi acumulando nomeações e méritos profissionais no seu trabalho como ilustrador, designer e diretor de arte, sobretudo no final dos anos 90, adquirindo reconhecimento a nível nacional e internacional. O reconhecimento do seu trabalho em revistas e jornais garantiu-lhe a confiança no desenvolvimento de projetos de design gráfico para diversos agentes primordiais da área da Cultura, como Teatros, Museus e Editoras. Por inerência, líder e principal figura do grupo, o primeiro contacto com clientes é estabelecido por si.

**L.A., designer.** Apesar de ser o único dos designers gráficos do ateliê sem formação superior em design gráfico, o seu percurso no ensino profissional e as suas capacidades técnicas e visuais colocam L.A. no contacto com quase todo o tipo de projetos da empresa. Apontado pelos colegas como o mais polivalente dos colegas, e o mais dotado ao nível técnico, o designer de 27 anos tanto trabalha em projetos diversos como Revistas, Websites, Exposições, Catálogos e peças de Vídeo.

**M.A., designer.** Numa espécie de linha de apoio dos projetos da empresa, nos momentos em que surge essa necessidade, M.A. tem colaborado com o ateliê de modo não residente desde 2002, o que a torna na designer com a ligação mais antiga com o líder projetual. Pela natureza das suas funções, e partindo da sua experiência em Ilustração e Escultura, a designer de 43 anos colabora em tarefas de produção de materiais de comunicação colateral para os eventos de maior escala cuja comunicação visual é atribuída ao ateliê.

**R.B., designer.** Como colaborador residente mais antigo no ateliê, desde que começou a trabalhar em 2004, R.B. é visto pelo próprio líder como sendo uma linha de liderança projetual autónoma. A experiência do designer lisboeta em muitos dos projetos mais representativos para o ateliê conferem-lhe um estatuto de designer polivalente, operando em toda a linha de projetos desenvolvidos pela empresa, sobretudo no desenvolvimento de Identidades Gráficas, Cartazes, Capas, Catálogos, Revistas e Exposições.



**R.M., designer.** Sendo a mais jovem designer a colaborar na empresa, com apenas 25 anos, R.M. assume muitas das tarefas de desenvolvimento de materiais gráficos concebidos, projetados ou delineados pelo líder da empresa ou, não menos frequente, pelo seu colega R.B. Ao seu trabalho na paginação de Revistas ou na conceção de pequenos suportes de comunicação acrescenta-se o desenvolvimento da edição para iPad de uma das revistas desenvolvidas na empresa.

**S.P., designer.** Em colaboração com a empresa desde 2006, S.P. é responsável sobretudo pela conceção gráfica e paginação de coleções ou edições impressas, um tipo de projeto recorrente no ateliê. Pela natureza desse trabalho, caracterizado por tempos longos, são menos frequentes as colaborações fora desse âmbito. Com formação superior em design de comunicação na FBAUL, onde foi colega de curso de E.G. e R.B.

**S.V., assistente de produção.** Com 37 anos, S.V. é responsável por assegurar todas as diligências relacionadas com o bom funcionamento da empresa, sobretudo ao nível da gestão fiscal, orçamental e administrativa. Enquanto assistente de produção, é sua a responsabilidade da gestão de agenda de trabalhos, para além de assegurar a resolução de questões prementes que garantam a sustentabilidade da empresa.

**C.S., assistente.** No ateliê há apenas 4 meses, C.S. cumpre funções de apoio administrativo para o trabalho de S.V., garantindo o apoio nas tarefas mais mundanas de gestão do ateliê, como é o caso da aquisição de consumíveis ou outros recursos.

Apresentadas que estão as estratégias metodológicas que antecederam a partida para o território dos ateliês, avançamos para a parte empírica do estudo. Para facilitar a interpretação do leitor, a opção recaiu na apresentação das categorias de análise organizadas por camada<sup>124</sup> e por caso, com o ateliê de Coimbra a ser apresentado sempre em primeiro lugar, e o ateliê de Lisboa em seguida, numa organização indicativa que não traduz qualquer intenção de se representar enquanto ordem ou escala de prioridades.

---

**124.** Num total de cinco camadas: *Desvendar Territórios, a Estrutura Organizacional do Ateliê, o Líder Projetual, a Prática Projetual e os Agentes Externos.*

## Quinta Parte — Do lado de lá

Passamos, no seguimento da nossa proposta, a apresentar a experiência vivida *do lado de lá*, uma ideia que fomos reiterando ao longo do nosso trabalho, no relato de uma experiência que se constitui como o contributo resultante do tempo dedicado ao trabalho de campo, marcado por técnicas de recolha de dados com inspiração numa metodologia etnográfica, aliada às técnicas de recolha de dados já descritas em pormenor. Muito embora procuremos contextualizar o leitor à medida que surge a necessidade de um novo enquadramento conceptual, recorreremos a uma descrição mais densa das situações que assumem preponderância crítica para a nossa reflexão, recorrendo não só aos testemunhos recolhidos junto dos colaboradores como também a excertos do diário do investigador, redigidos aquando das instâncias de observação participante decorridas no ateliê. A abordagem de inspiração etnográfica, e o deambular social que lhe é característico, permite que os acontecimentos não falem só por si, embora não deixemos de frisar que a interpretação dos acontecimentos se perspetiva a partir do olhar interpretativo dos próprios atores observados no terreno.

De forma a podermos transportar o leitor em cada um destes contextos, cruzamos as referências e as observações tomadas no diário de campo, com a interpretação recolhida aos sujeitos do estudo, com vista a proporcionar a imersão adequada do leitor em cada um dos lugares. Como forma de organização temática, distribuímos a análise de conteúdo das entrevistas em cinco categorias macro, que resultam do cruzamento entre as ideias de partida e a experiência vivida em cada lugar, e que se assumem como o alicerce conceptual deste trabalho. Avançamos, deste modo, para o que podemos descrever como um processo de abertura das *caixas negras* da prática do design gráfico, com lugar no ateliê independente de assinatura projetual.



## Primeira Camada — Desvendar territórios <sup>125</sup>

### 1. Em Coimbra

Dando início à viagem que se pretende contributiva na abertura de cada caixa negra que consiste o ateliê, começamos por transportar o leitor à descoberta de cada um dos contextos, recorrendo à descrição textual dos ambientes, bem como à apresentação de fotografias identificativas dos espaços. Na apresentação do ateliê de Coimbra, socorremo-nos da descrição recolhida em diário de campo, na primeira visita ao espaço, datada de 13 de Janeiro de 2012. A fluidez de registo, aliada à descrição das características físicas evidenciadas proporcionam uma apresentação densa dos territórios, contribuindo para a imersão do leitor nestes contextos:

(...) à entrada no ateliê, pela única porta de acesso ao exterior, somos recebidos por C.A., a *office manager* do escritório. Alta e simpática, C.A. recebe-me no ateliê com um aperto de mão, enquanto me aponta para a sala de reuniões/biblioteca, onde me espera A.M. e J.B., sócio-gerente e líder projetual do ateliê, respetivamente. A.M. (com uma idade próxima dos 40 anos), também ele um indivíduo alto, magro, com tez clara, e J.B., de óculos de massa castanhos, estatura média e farto cabelo encaracolado (perto dos 50 anos), rapidamente se disponibilizam para me apresentar à restante equipa de trabalho, uma vez concluídas as devidas introduções. À esquerda da porta principal encontra-se A.S. – a timidez e o pequeno furo no topo da orelha são os pormenores mais evidentes, à primeira vista, do jovem com poucos anos para lá dos trinta – um dos designers do ateliê que acabou por assumir como funções primordiais as de gestor de projetos, procurando conferir o apoio necessário ao trabalho até aqui desenvolvido por A.M. Antes de subirmos ao primeiro piso, para conhecermos a equipa de designers, encontramos J.C., o programador informático da equipa. Magro e com cabelo curto, em meados dos trinta, veste de negro, e o capacete ao seu lado denuncia o meio de transporte que utiliza. No piso de cima, a equipa de designers. Com uma estante situada a meio, o espaço acaba por ser *naturalmente* formado em duas alas distintas: na ala direita, A.S. é quem se situa mais próximo do acesso pelas escadas. É, indubitavelmente, a mais jovem do ateliê, ainda na primeira metade dos seus 20 anos, e os

---

**125.** O leitor poderá encontrar descrição mais extensa no Anexo C – Diário do Investigador, onde os detalhes descritivos surgem com uma fluidez própria do estilo diarista utilizado nesse suporte. Mais, esta primeira camada visa tão somente apresentar ao leitor um contexto sucinto dos agentes primordiais, não sendo aqui descritos todos os atores sociais encontrados no ateliê que, ao longo da nossa presença no quotidiano da empresa, se foram agregando às dinâmicas do grupo.

seus cabelos lisos tom de avelã denunciam um perfil discreto, em linha de conta com a sua estatura média e o seu corpo mais franzino. Ao seu lado, D.S., um jovem com uma idade próxima dos 30, com óculos negros, de massa, com cabelo curto e barba de alguns dias, no mesmo tom. No último posto da fila, A.Si. é a designer mais discreta, a condizer com a sua estatura pequena, e mal se vê quando sentada em frente ao seu computador. Com cabelos lisos, mais curtos e acastanhados que a sua colega de fileira, acaba por sorrir, de modo tímido. Na outra ala, J.F. é quem se situa mais próximo da porta, e rapidamente se percebe, pelos seus traços, que não é português. O estagiário dinamarquês, como virei a saber mais tarde, está situado ao lado de R.Mq., com quem vai trocando algumas impressões em inglês. R.Mq. é uma mulher em meados dos trinta, de cabelo encaracolado, rebelde e volumoso, que denuncia um perfil simpático. A sua gargalhada ruidosa confirma isso mesmo. Finalmente, ao seu lado encontramos A.B., a designer que colabora há mais tempo no ateliê. Também ela com uma idade a meio dos seus trinta anos, são os seus olhos azul-claro e a sua tez clara que ganham destaque à primeira impressão. É este o grupo que compõe o ateliê de Coimbra. (Diário do Investigador, sexta-feira, 13 Janeiro 2012 – Ateliê de Coimbra: p. 19-21)

O retrato conciso do contexto observado permite, desde logo, perceber a diminuta escala da equipa do ateliê, composta no momento por onze pessoas. Para além disso, é perceptível, desde o primeiro contacto com o ateliê, a importância intrínseca da distribuição dos elementos da equipa no espaço, numa organização que aproveita e se molda ao contexto físico, que trataremos de descrever no ponto seguinte.

### **1.1. O contexto físico do ateliê**

Dada a posição dos elementos no espaço, as primeiras impressões do ateliê de Coimbra são a de um espaço com uma índole empresarial acentuada, num retrato tornado visível desde o primeiro momento de contacto com o estúdio, como podemos constatar pela descrição:

Distribuído por 3 pisos, o ateliê está dividido do seguinte modo: no rés do chão, situa-se o espaço dedicado à componente administrativa do ateliê. É nesta área que se situa o espaço de reuniões e as pessoas responsáveis pela gestão da empresa (...) No piso -1, damos conta de uma área com aprox. 80 m<sup>2</sup> que acaba por funcionar como um laboratório experimental para determinadas técnicas, numa vertente mais manual do desenvolvimento projetual em design gráfico. Este é um espaço que acaba por funcionar como uma porta de acesso para elementos externos do ateliê, uma vez que está disponível para receber alunos e fotógrafos para o desenvolvimento dos seus próprios projetos. Esta foi a informação que A.M. me deu, aquando da minha anterior visita. No 1.º piso existe uma

espécie de *mezzanine* onde estão todos os designers. Neste momento, estão a trabalhar 6 designers (4 mulheres e 2 homens), sendo que um deles é um estagiário dinamarquês, que estará provisoriamente no ateliê. Neste espaço situa-se ainda o escritório de J.B., numa área reservada sem conexão visual com esta área comum, dividida por uma estante com livros, uma espécie de ‘santuário’ para o responsável projetual, um espaço isolado no qual espelho que desenvolverá uma parte do seu contacto com o design gráfico. (Diário do Investigador, quinta-feira, 19 Janeiro 2012 – Ateliê de Coimbra: p. 26)

Ao assumirmos as condições físicas do ateliê como um importante elemento que contribui para a sua identidade enquanto coletivo, mais difícil se torna o exercício de repensar a ideia arquitetural para a empresa, num contexto alternativo ao observado. Se pensarmos nas alterações inscritas no simples ato de mudar de secretária, qual o impacto latente na mudança por completo de instalações? Talvez por isso, torna-se difícil conceber a identidade do ateliê de Coimbra nas instalações prévias à mudança para este espaço, de há 8 anos a esta parte. Desse período, A.M. destaca o valor da experiência de trabalhar numa incubadora de empresas, e das vantagens que o acesso facilitado à informação e a rápida curva de aprendizagem (A.M.,40:28–62) detinham sobre a atividade da empresa, fruto da concentração de vários ramos de negócio nas mesmas instalações. Mas a entrada no cenário descrito, que vamos revelando, permite retirar ilações sobre a conduta do ateliê enquanto organização, num processo que acaba por ganhar confirmação nos testemunhos recolhidos pela voz dos designers. Como pudemos testemunhar pelo registo do investigador, a 19 de Janeiro, de imediato ganha preponderância a dinâmica que se constrói entre o piso de baixo e o piso de cima, elemento potenciador de brincadeiras no seio do grupo (A.B.,41:49–51). A intencionalidade da divisão de áreas de atividade – designers no piso de cima, administração e gestão em baixo – é, aliás, evocada de modo frequente como forte matriz identitária do grupo<sup>126</sup>, como bem patenteiam as palavras de A.B.:

A ideia dos designers estarem no piso de cima é uma coisa completamente intencional, no sentido de nos reservar um bocadinho. Portanto, não estão ali à mão de semear à vista de qualquer um. Há muitas pessoas que entram no ateliê de Coimbra e nem fazem ideia de que estão seis pessoas a trabalhar lá em cima e estão a ouvir a conversa de quem está à porta. (...) Não há nada aquela coisa que o cliente está ali sentado ao lado do designer ‘Ah, ponha amarelo, ponha azul...’ Isso é daquelas coisas que o ateliê de Coimbra faz muito finca-pé, não vamos por aí. Salvo raras exceções em que isso se justifica. (A.B., 41:65–78)

---

126. Ver Segunda camada — A estrutura organizacional do ateliê.

Assumida pelo seu líder projetual (J.B.,43:16–19), esta divisão arbitrária das áreas de atividade encontra-se de tal modo enraizada que não parece ser alvo de reflexão ou reconsideração. Não sente, assume o líder projetual, “necessidade de mudar...” (J.B.,43:13–14). É o próprio quem resume, de um modo clarificador e concreto, as razões que conduziram à adoção deste modelo e a importância atribuída ao processo de seleção das instalações e da organização das áreas de atividade:

(...) tem que ser um sítio onde as pessoas gostem de estar. (...) foi desde logo uma preocupação. Desde o princípio. (...) era uma preocupação minha ter umas instalações que fossem de alguma forma... um sítio que eu gostasse de sair de casa e ir para lá trabalhar. Isso é muito importante para mim. O sítio onde estamos sempre foi importante. (J.B., 42:68–82)

duas áreas separadas. Se fosse uma coisa na horizontal também servia. Desde que separadas. (J.B.,42:84–86)

É também assinalado outro resultado adverso dessa separação consciente das áreas de trabalho, sobretudo na relação entre o departamento de design e o programador informático J.C., responsável pela adaptação dos projetos digitais desenvolvidos no ateliê, localizado no piso térreo. Apesar de nada impedir que a designer, no momento do desenvolvimento do projeto, esteja localizada de modo temporário numa zona mais próxima do colega, na verdade essa mutação acaba por não acontecer, num pormenor que acaba por não ser isento nas rotinas colaborativas levadas a cabo pelos elementos do ateliê (A.S.,42:10–12). Já A.M., sócio gerente do ateliê, indica que as propostas de alteração das condições espaciais realçam a inexistência de espaços fechados, de forma a assegurar o isolamento necessário que alguns projetos requerem (A.M.,40:70–77), apontamentos que não parecem ser fortes o suficiente para conduzirem a mudanças efetivas na organização física de um espaço qualificado (A.B.,41:37–47), como é o do ateliê. Em relação direta com a divisão das áreas de trabalho está a visão sobre o modo como o designer deve desenvolver a sua prática, e como essa condição afeta a sua performance como profissional. Deste modo, é o próprio sócio gerente que assume ser importante que o designer se rodeie de outros profissionais da sua área de atividade, como forma de o ligar à profissão e ao mundo partilhado, crivado de um forte sentido identitário para a profissão:

(...) uma editora... pode contratar o melhor designer do mundo. Se depois o insere no meio dos editores, e dos revisores de texto, etc... e corta-lhe as ligações com os seus pares... ele vai definhar, necessariamente. Ou então tem que ter uma personalidade e uma capacidade extraordinária para se manter ligado ao mundo. (A.M.,40:90–96)



Este testemunho, embora não faça referência concreta às condições físicas do espaço, é um forte indicador das razões que levam o ateliê a organizar-se em dois grupos de colaboradores, como testemunhámos na observação inicial: em baixo, a gestão e a administração; no piso de cima, o projeto em design gráfico. Ao nível da percepção dos colaboradores sobre o espaço, o destaque vai para a qualidade e o conforto do espaço (A.B.,41:21–32; A.S.,41:99–101), para além da sua localização privilegiada próxima do parque da cidade. Num nível de análise mais superficial, poderíamos assumir que as condições geográficas do gabinete ganham preponderância no ambiente gerado no seio da empresa<sup>127</sup>, na criação de rotinas e na modelação dos comportamentos dos trabalhadores, bem como na relação estabelecida com os próprios clientes (A.M.,40:29–30). Todavia, é num segundo patamar de análise, mais profundo, que se percebe a importância da geografia nos processos que definem a identidade do grupo, pelo afastamento dos principais centros urbanos (A.M.,39:61–72) e, por isso, por uma menor exposição a uma comunidade de design (A.M.,39:55–59), condições que afetaram de um modo profundo o processo de criação, evolução e consolidação dos saberes do ateliê:

eu acho que teria sido muito mais difícil nós termos começado e crescido da forma como crescemos, em Lisboa. Nós, aqui, apesar de tudo, tivemos aqui um período inicial, em que estávamos num ambiente não competitivo e... ou não extremamente competitivo, que nos permitiu fortalecer o passo gradualmente. Eu acho que em Lisboa teria sido muito mais difícil. (A.M.,39:75–82)

Para além da presença, assinalada pelos sujeitos inquiridos, da biblioteca que têm à disposição, num apontamento que não passa despercebido aos olhos dos colaboradores do ateliê<sup>128</sup> (A.S.,42:26–31), importa destacar o papel da cave como espaço destinado a experiências com técnicas e materiais (Figuras 12, 13 e 14). Mas, apesar de ser indicado como uma

**Figuras 12, 13 e 14.** Cave do ateliê de Coimbra (Fonte própria)



<sup>127</sup>. Ver Quinta Parte — 4.1. Descrição do ambiente.

<sup>128</sup>. Uma descrição mais completa da biblioteca do ateliê pode ler-se na Quinta Parte — 1.3. Os recursos e a tecnologia.

mais-valia<sup>129</sup>, o testemunho de D.S. apresenta um olhar mais crítico sobre o uso deste espaço, no qual o designer assume ser, no presente momento, “a única pessoa que utiliza a cave” (D.S.,42:50–53). Ali, encontramos vestígios da exploração com materiais tangíveis para o desenvolvimento de marcas (Figura 15), para além de um laboratório de fotografia improvisado, e as palavras de D.S. ajudam a ter uma percepção da experiência de trabalho neste contexto exploratório, disponível aos elementos do grupo:

Queres estar sozinho, a fazer uma maqueta, vens para a cave... ninguém te chateia! Eu faço isso montes de vezes... eu... o [Cartaz], foi desenhado todo na cave... não estava cá em cima, estava na cave... e a gente tem... às vezes é preciso teres esta concentração e tens espaço para poder fazer isso. (D.S.,42:61–66)

**Figura 15.** Placa de linóleo esculpida para desenvolvimento de identidade gráfica (Fonte própria)



## 1.2. A organização das áreas de trabalho

Como tivemos oportunidade de constatar, aquando da apresentação dos atores sociais, na organização das áreas de trabalho ganha destaque a distribuição dos elementos da equipa nos dois pisos principais que compõem o espaço do ateliê. Se o piso térreo do edifício concentra os elementos do núcleo responsável pela componente mais burocrática da empresa, na gestão financeira e administrativa dos projetos, o primeiro piso agrega todos os elementos responsáveis pelo desenvolvimento das atividades de cariz projetual. As diferenças não se fazem sentir, no entanto, pelo espaço disponível para cada colaborador, com áreas úteis de secretária idênticas para cada colaborador (Figuras 16 e 17). Neste piso, só C.A. trabalha em exclusivo com um

**Figuras 16 e 17.** Colaboradores nas respetivas áreas de trabalho – Piso térreo (Fonte própria)

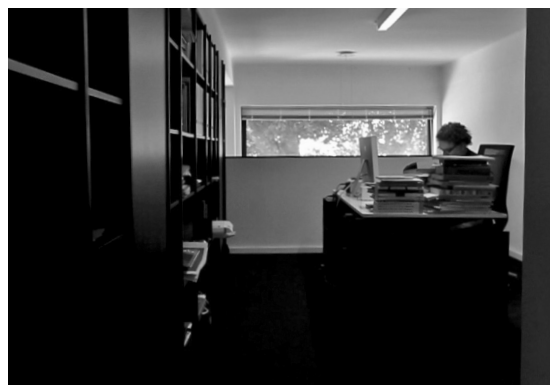


**129.** Ver Quinta Parte — 1.3. Os recursos e a tecnologia.

**Figura 18.** Zona de trabalho dos designers  
(Fonte própria)



**Figura 19.** Espaço do líder projetual  
(Fonte própria)



computador fixo (Figura 16), denunciando a mobilidade das funções de A.M., J.C. e A.S. Em cima, o cenário é diferente: seis postos com computadores Macintosh confirmam o estereótipo imposto à atividade dos designers, apesar dos portáteis de A.M. e A.S. serem, também eles, equipamentos da marca Apple™ (Figura 18). A estes postos, distribuídos por duas filas separadas por uma fila de estantes, acrescenta-se o espaço de trabalho reservado ao líder projetual, num espaço recôndito e isolado. Ainda em cima, uma bancada com diversas impressoras e uma mesa central – com a presença habitual de livros, revistas ou outros materiais impressos – são áreas de trabalho com funções mais voláteis, adaptáveis às necessidades do momento. Apesar de não existirem quaisquer portas ou divisórias fixas a separar as áreas de trabalho, as estantes negras, peçadas de livros, acabam por cumprir essa função de demarcar as fronteiras físicas de cada colaborador reservando, em especial ao líder projetual do grupo (Figura 19), a reserva do seu espaço privado. São elas mesmo quem, no piso térreo, delimitam a sala de reuniões/biblioteca, assegurando em simultâneo a privacidade necessária própria das funções do espaço. No piso inferior, que conta com uma vasta área, percebe-se que o espaço é de todos sendo, também ele, adaptável às funções necessárias no momento. Do lado direito, um estúdio de fotografia improvisado. Ao centro, duas extensas bancadas, com um computador, *scanner* e uma prensa antiga, restaurada. Junto à parede, as estantes dão conta do arquivo físico organizado do ateliê, distribuído por uma série de caixas indexadas em pormenor.

### 1.3. Os recursos e a tecnologia

Quer do ponto de vista tecnológico, quer ao nível dos recursos, o ateliê assume uma forte presença digital no seu funcionamento. O arquivo dos ficheiros de trabalho, por exemplo, encontra-se já depositado em sistemas digitais em rede – na *nuvem* – para além de serem preservadas cópias físicas dos trabalhos produzidos pelo gabinete (A.B.,48:101–105), cri-

teriosamente catalogadas e arquivadas no piso inferior do gabinete<sup>130</sup>. Pelas palavras de A.B. se compreende a função percebida para aquele espaço, numa descrição que demonstra o tipo de relação existente com o espaço:

Aquela cabine enorme, dá-nos um jeitão, desde o estúdio fotográfico, quando precisas de trabalhar com plasticina, com tintas, com sprays, com recortes... sei lá... sempre que é preciso trabalhar à vontade e não estares preocupado se estás a dar cabo da carpete com nódoas de tinta, tens um espaço privilegiado daqueles enorme, onde está tudo arquivado. (A.B.,48:93–99)

Na articulação dos recursos digitais e físicos do ateliê, percebe-se existir uma tendência de acompanhamento de cada uma destas características, resultando numa perceção da empresa como um contexto acessível e disponível para resolver as necessidades materiais dos colaboradores (D.S.,49:42–51) ou, inclusive, promover a aquisição do que se sinta estar em falta. Perante este cenário, compreende-se o sentimento generalizado de satisfação ao nível dos recursos da empresa, resultando numa sensação de haver “tudo” (A.S.,49:23–31) e, mais importante ainda, potenciando o sentimento de satisfação dos trabalhadores. No entanto, importa assinalar a perceção apontada quer por J.B. quer por D.S. de que, de alguma forma, nem sempre estes recursos são aproveitados de um modo conveniente, como acontece no caso da extensa coleção de livros disponível na empresa, para a qual não parece existir uma prática de leitura assídua dos designers, a quem é permitida a requisição de obras para consulta fora do local do ateliê (J.B.,49:103–105).

**Figura 20.** Biblioteca / Sala de reuniões do ateliê de Coimbra — Piso térreo (Fonte própria)



Indicada como primordial recurso, a biblioteca ocupa cerca de um terço do espaço disponível no piso térreo do gabinete. Para além da mais-valia que representa como espaço fomentador da inspiração dos colaboradores, ou inclusive como cenário de descompressão e lazer à disposição dos profissionais da empresa, (A.B.,48:81–84), a biblioteca (Figura 20) detém um papel importante no seio do grupo pelo modo como abraça o visitante que toma um primeiro

**130.** Esta análise é realizada em maior detalhe na Quinta Parte — 4.2. A implementação de procedimentos.

contacto com o local de trabalho do grupo, deixando fortes e memoráveis primeiras impressões, como patenteia o discurso de A.S.: “(...) quando cheguei aqui e vi aqueles livros todos... tu entras e aquela perceção logo das prateleiras, cheias de livros... foi... senti-me em casa.” (A.S.,49:15–18). Para além dos livros desenvolvidos pelo gabinete, grande parte da biblioteca é composta por manuais de referência das diferentes subdisciplinas que constituem o alicerce da atividade da empresa, como a tipografia, a Arquitetura gráfica e *layout*, ou diferentes compêndios com a História do Design, a que se acrescentam diversas publicações periódicas assinadas pelo ateliê, cuja falta se faz notar de imediato pelo líder projetual do grupo (J.B.,49:81–94). Já ao nível da utilização do espaço da cave, por exemplo, é o retrato de D.S. que nos leva a perceber, apesar das mais-valias contidas naquele espaço, o não-aproveitamento dos recursos disponibilizados pela empresa (D.S.,49:53–61) detém consequências ao nível das etapas de desenvolvimento e ao nível das relações desenvolvidas, num empobrecimento material do trabalho do ateliê.

Para além dos recursos materiais identificados, os testemunhos do ateliê de Coimbra focam a importância dos recursos humanos da empresa, sobretudo no que respeita o controlo do trabalho administrativo, que assumem grande relevância para o funcionamento adequado do ateliê, no seu quotidiano (A.M.,47:91–95). Essa ideia, reforçada por A.M., destaca como mais-valia o papel da colega C.A. na articulação de “todo o trabalho de gestão documental e administrativo dos processos” (A.M.,47–48). Essas competências, aliadas à flexibilização dos processos do grupo pela via das plataformas de gestão e de contacto em rede, revelam o investimento do grupo em incorporar vias de comunicação direta não só para desenvolverem o contacto com os agentes externos ao grupo mas, inclusive, com vista a otimizar a comunicação interna e a rapidez dos *workflows* de produção:

(...) já tinha implementado procedimentos que passavam pelo apoio informático, gestão de documentos, etc... só que não eram nada amigáveis (...) A partir do momento em que nós temos serviços *online*, com interfaces amigáveis, em que eu com um clique insiro uma informação, ou faço uma pesquisa e aquilo me devolve os resultados imediatos (...) Temos um repositório de conhecimento... aquilo que tipicamente se chama um *wiki*, onde agregamos todas as informações... desde informações banais que sejam os horários de aulas dos colaboradores que dão aulas ou que estão em aulas (...) São questões banais, mas que têm um impacto enorme no dia-a-dia... cada vez que é interrompido alguém, que está a meio do processo de trabalho. (A.M.,48:36–61)

A riqueza presente na descrição de A.M. ajuda-nos a deter uma melhor perceção sobre todo este processo e sobre a forma como os agentes não-humanos de índole tecnológica assumem para si um importante papel como mediadores de relações entre os seres humanos.



## 1.3.1. Entre o físico e o digital

A harmonização de procedimentos e a articulação entre os universos físico é merecedora de um destaque assinalável, dada a necessidade de articulação entre as duas instâncias do ateliê. Para além da gestão do arquivo da empresa estar alicerçado em suporte digital, como pudemos observar no ponto anterior, também as tarefas a desenvolver por cada um dos elementos do grupo são definidas numa plataforma *online*, denominada *Manymoon*,<sup>131</sup> na qual o gestor comercial introduz novos projetos, numa gestão acompanhada em tempo real ao longo da duração de toda a atividade envolvida na execução do trabalho:

(...) temos ferramentas de gestão de tarefas e projetos, com uma componente muito social, em que se podem ir acrescentando comentários e documentos... tudo isto interligado... nós tentámos desmaterializar o mais possível a informação dentro do ateliê de Coimbra, também para não termos... para não estarmos preocupados em gerir servidores internos e *backups*, etc... adotámos muitas soluções *software-as-a-service*. (A.M.,52:74–82)

Apesar do registo de experiências falhadas e de introdução de tecnologias às quais o grupo reagiu de um modo negativo (A.M.,53:61–62), a crença do sócio gerente na adoção destas plataformas parece inabalável, sobretudo pelas mais-valias que reconhece ter trazido para a dinâmica do gabinete, “uma forma muito eficaz e poderosa de conservar o conhecimento adquirido da empresa e de o difundir” (A.M.,53:46–48). Também os designers, nesta matéria, parecem agradados, regra geral, com as metodologias de organização digital dos trabalhos (A.B.,52:55–59), numa tendência de digitalização de procedimentos que parece deter uma preponderância cada vez mais significativa, com resultados identificados ao nível da cooperação e da gestão dos projetos:

(...) em termos dos processos e do suporte... e, de facto, aqui, nos últimos anos, isso mudou violentamente. O que o *software-as-a-service* veio a permitir é absolutamente extraordinário em termos de processos de colaboração. (...) como gestão da equipa, que potenciou a capacidade de trabalho em equipa... (A.M.,53:5–11)

Não obstante a defesa acérrima dos sistemas digitais de que dependem para a execução do projeto, que acabam por dispensar a presença física do gestor comercial no ateliê (A.M.,53:17–18), A.M. detém a consciência de que a prioridade deve centrar-se na componente de desenvolvimento projetual dos designers, para a qual uma sobrecarga burocráti-

**131.** O *Manymoon* é uma aplicação desenhada para organização de trabalho colaborativo que permite a partilha de documentos, definição de metas e a distribuição de tarefas.

ca do trabalho pode ter o efeito inverso ao desejado, e que motivou a sua implementação (A.M.,54:66–77). A própria experiência de D.S. dá conta de uma cada vez mais desregulamentação das atividades, provocada em parte pela velocidade de execução requerido pelos projetos:

Atualmente, as coisas estão a chegar... como não há tempo e as coisas estão a entrar muito à queima, é... ‘olha, tu vais fazer isto assim e assim’... as coisas estão no Many-moon (plataforma de gestão de tarefas) e a gente vai lá, tem um conjunto de tarefas... lemos o brífingue, lemos... passamos aquela parte toda. (D.S.,56:78–83)

Dada a dimensão reduzida da equipa, que conta com um universo fixo de 10 colaboradores, poderíamos intuir que a comunicação entre os colaboradores ocorreria de um modo direto, face a face. Todavia, não deixa de ser digno de registo que na própria comunicação interna do ateliê assenta em grande medida na comunicação por telefone e e-mail (A.S.,56:52–54), à semelhança do que sucede com algumas relações com clientes, dependendo dos projetos (D.S.,56:71–72). Este apontamento curioso sobre a comunicação entre colegas, não só é o resultado das generosas áreas de trabalho do estúdio – tornando mais fácil o contacto por telefone do que a movimentação constante entre pisos – como também reflete as metodologias de trabalho individual desenvolvidas pelo grupo, que desenvolvem o seu trabalho numa espécie de ilha digital<sup>132</sup>, em que o próprio contacto dos designers ao trabalho desenvolvido pelos colegas é feito através dos canais de comunicação digitais do ateliê (A.S.,55:91–93).

Percebemos, deste modo, que as vivências do ateliê detêm um acentuado pendor tecnológico em três vertentes principais: por um lado, no natural acompanhamento da tecnologia, com a atualização dos sistemas e computadores (J.B.,57:16–31) e na receptividade em incorporar tecnologias de vanguarda para a prática projetual do ateliê (J.B.,57:16–31; 36–54); na organização das atividades, assente em grande medida em plataformas digitais, com a calendarização e a definição dos intervenientes em cada etapa; por último, nas próprias relações entre agentes internos, mediadas em grande medida através do telefone e dos canais de comunicação digitais, em estratégias de relações similares ao que sucede com os agentes externos ao ateliê, como clientes ou fornecedores, que procuraremos caracterizar em passagens futuras<sup>133</sup>.

---

**132.** Ver Quinta Parte — 10.4. Os processos de trabalho.

**133.** Ver Quinta camada – Os Agentes Externos.



## 2. Em Lisboa

À semelhança do que procurámos fazer na apresentação do caso de Coimbra, adicionamos o retrato descritivo da experiência recolhida no terreno, no momento que coincide com a primeira visita ao espaço do ateliê:

Num edifício antigo no centro da cidade de Lisboa, subo ao segundo piso, entro no ateliê pela porta principal de um dos espaços do escritório. Quem abre a porta é s.v., a *office manager* da empresa, uma mulher alta, de cabelos negros. Sugere-me que aguarde pela chegada do líder do ateliê, na sala de reuniões. Ele é J.S., um indivíduo de estatura média, com pouco mais de 50 anos. Dos seus traços identitários, destacam-se as roupas informais e os óculos de massa graduados, grandes, num estilo casual e urbano. À esquerda da sala de reuniões, numa sala pequena com espaço para duas secretárias, encontra-se L.A., um dos designers do ateliê. Alto e de corpo esguio, com um pequeno bigode, L.A. aparenta ter um perfil mais recatado, adequado ao espaço que ocupa. A secretária em frente encontra-se vazia, para já, mas o computador denuncia a possibilidade de alguém poder trabalhar naquele espaço.

Continuando a apresentação dos colaboradores do ateliê, a sala comum é uma espécie de “nave central” do ateliê, onde percebo trabalharem 5 pessoas, no total. Junto à janela, frente a frente, encontram-se R.B. e E.G., dois dos designers mais antigos a colaborarem no ateliê. Ele, R.B., é um indivíduo jovem, poucos anos acima dos 30, ligeiramente calvo. Óculos, calças de ganga e t-shirt negra. E.G., antiga colega de Faculdade de R.B., com uma saia curta e meias opacas, denuncia uma atitude igualmente discreta, num perfil que se começa a desenhar para o grupo. O seu corte de cabelo liso, pelos ombros, com uma franja retilínea, denuncia um estilo mais urbano e *trendy*. Ao seu lado, separada apenas por uma cadeira, encontra-se S.P., ex-companheira de Faculdade dos dois colegas apresentados e, de sorriso aberto, revela uma personalidade afável e dócil. À sua frente, R.M. Dez anos mais jovem que os companheiros de sala, a designer é a mais jovem do ateliê sendo, também, aquela que colabora há menos tempo na empresa. Também ela é, à semelhança das colegas designers, uma mulher de estatura média, com um corpo magro. Juntamente com E.G., diria que é ela quem, no ateliê, denuncia um estilo mais cosmopolita e contemporâneo, próprio de uma capital como Lisboa. O seu penteado volumoso e os seus óculos grandes e castanhos enquadram-na num perfil com inspiração retro. A pouco e pouco, alguns das áreas de trabalho foram sendo preenchidas por outros atores sociais. Na sala comum é C.R. quem acaba por ocupar o lugar vazio entre E.G. e S.P., trabalhando a partir do portátil que trazia consigo. De calças de ganga largas, olhos claros e estatura pequena, a designer evidencia um perfil mais móvel no ateliê, materializado pela mochila

que transporta. Junto a L.A., é M.A. quem ocupa a secretária vazia situada na pequena sala do canto. Embora com uma idade acima dos 40, o vestuário de M.A., designer, patenteia também um estilo mais cosmopolita, que não difere do trajo selecionado pelas suas colegas. O batom vermelho, a saia escura pelo joelho e o sapato de salto alto completam o seu retrato introdutório. Antes do final do dia, é C.S. quem chega ao ateliê, uma jovem cuja missão incide, em algumas horas ao final dos dias, no apoio direto às atividades de manutenção do ateliê, desempenhadas por S.V. (Diário do Investigador, sexta-feira, 13 Janeiro 2012 – Ateliê de Lisboa: pp. 13–14)

Para além de indicar, desde logo, uma sucinta descrição da organização espacial da empresa e da ocupação/distribuição dos locais de trabalho, o leitor encontra ainda uma breve descrição física dos colaboradores, com o intuito de facilitar a associação visual à experiência recolhida no terreno. Cumpre-nos, nestas etapas iniciais, prosseguir na descrição das condições espaciais do ateliê, que tratamos já no ponto seguinte.

## **2.1. O contexto físico do ateliê**

A longa descrição das condições físicas do ateliê de Lisboa, que procura ser fiel ao olhar direto do espaço do ateliê, dá conta de um contexto acolhedor, cujo tom dominante é dado pela omnipresença envolvente dos livros, que parecem tomar conta do espaço:

É um espaço de trabalho acolhedor, sempre com muita luminosidade natural e com alguma luz artificial. O ateliê divide-se em dois espaços de escritório, espaços sem ligação entre si situados no mesmo piso. O espaço A é o maior: contém uma sala grande (onde a maioria dos designers trabalha), uma sala de reuniões, WC e uma pequena cozinha. Contém ainda uma sala mais pequena, com dois postos de trabalho, e uma zona dedicada à parte mais administrativa, ligeiramente mais recolhida. O espaço é amplo e acolhedor, e as zonas de trabalho dividem-se com divisórias curtas, permitindo uma fluidez de acesso assinalável, de área para área. O pé direito enorme dá ao espaço uma amplitude assinalável, permitindo ainda longas filas de estantes até ao tecto, onde o acesso só é possível com escadote. A principal área de trabalho, onde se encontram quatro (ou cinco) designers, acaba por estar com uma iluminação mais ténue, embora adequado para o trabalho diante do ecrã. Há uma segunda sala para designers, mais recolhida, onde estão dois elementos, o L.A. e a M.A. (só da parte da tarde). É uma sala mais recatada, quase à parte, mas o L.A. confessou-me que não haverá grandes diferenças ou razões para as quais isso seja um factor a considerar. A luz, também aqui, está algo ténue, marcando um ambiente pacato e concentrado.

Na segunda sala, o espaço é menor, mas não o impacto visual do cenário: aqui, fileiras massivas de livros impõem-se ao olhar visitante, ‘aconchegando’ as secretárias do líder

do ateliê e da gestora do escritório. Umas escadas, esguias, dão acesso a uma *mezzanine* repleta de livros, num cenário que incita ao ‘mergulho’ nos livros. O cheiro do papel é intenso e, juntamente com o tom amarelado que predomina nas estantes, percebe-se o valor patrimonial das obras ali presentes (...) Espalhados por todo o ateliê estão imensos elementos de comunicação, com especial incidência para um tipo de artefacto em particular: livros antigos. Um pouco por todo o lado, encontramos em caixotes, dossiers ou capas de portfólio inúmeros objetos de comunicação que funcionam como catalisadores visuais. Há posters anglo-saxónicos antigos, elementos publicitários de circos ou teatros. Mas a tónica prende-se sobretudo com muita comunicação visual portuguesa, produzida um pouco por todo o século XX, sendo absolutamente incrível o volume de informação recolhida nesta matéria. Dá ainda para ter uma caixa de livros para oferta, tal é o volume de informação existente. Afixados nas paredes estão alguns estudos dos projetos em curso. (Diário do Investigador, Sexta-feira, 06 Janeiro 2012 – Ateliê de Lisboa, pp. 10–12)

É o líder, J.S., quem assume a opção consciente sobre o cenário envolvente do ateliê como uma parte integrante de uma certa “projeção de imagem” (J.S.,43:30–31) que o líder deseja transmitir do ateliê, sobre o qual afirma ter opiniões favoráveis, que destacam a agradabilidade, a informalidade e o conforto do espaço, cujo impacto se fez sentir inclusive nos próprios colaboradores (L.A.,44–45). Todavia, o líder projetual assume que a organização do espaço não obedece a nenhum programa prescrito, adaptando-se à condição bipartida do lugar, para a qual não existe intenção direta de privilegiar o líder do ateliê, como atesta o exemplo:

“durante muitos anos eu era o tipo que saltava mais facilmente, ou seja, nunca tive um lugar, o meu lugar privilegiado (...) nunca pensei ‘epá não, esta sala é para mim...a administração tem que ter uma sala’... nunca liguei muito a isso” (J.S.,43:39–47).

**Figura 21.** Artefactos dispersos no espaço de trabalho do líder — Ateliê de Lisboa (Fonte própria)



J.S. reconhece, todavia, que a sala onde se encontra acaba por denunciar o seu perfil colecionista (J.S.,43:55–58), tal é a multiplicidade de artefactos que ali se encontram (Figura 21). Já a gestora do ateliê, s.v., que partilha a sala com o líder, aborda a capacidade de concentração que este espaço permite, mas salienta a necessidade constante de ter de se deslocar entre salas, numa deslocação motivada pelas questões de trabalho que acabam por ir surgindo (s.v.,46:79–96).

Um dos destaques principais feitos pelos sujeitos, ao nível das condições físicas do ateliê, prende-se com a divisão das zonas de trabalho. A posição de L.A., cujo posto de trabalho acaba por estar isolado dos colegas, denuncia diferenças ao nível do ambiente vivido pelo grupo (L.A.,44:49–51), numa condição que não parece desagradar o colaborador (L.A.,44:20–44:96–97). A sua posição fica a dever-se a necessidades impostas por um projeto que, dado o grau elevado de colaboradores externos envolvidos (editores, fotógrafos, revisores), merecia um espaço capaz de isolar o grupo e evitar as disrupções no trabalho da restante equipa (L.A.,44:73–78). O resultado desta posição isolada, apesar da conveniência evidenciada, é a transformação das rotinas do grupo, onde diferentes elementos da pequena equipa acabam por passar longos períodos sem trocar impressões com os colegas:

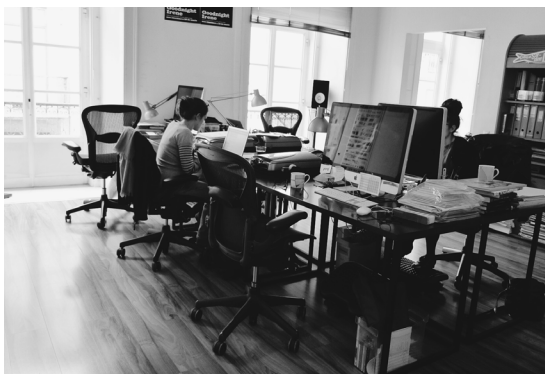
Desse ponto de vista, eu prefiro onde estou. Mas estou muito mais isolado. Estou muito... percebo isso... eu consigo passar uma semana sem falar com a R.M.... porque efetivamente eu não tenho nada para lhe dizer... não é o... eu não almoço com ela, saímos a horas diferentes e entramos a horas diferentes... o nosso trabalho não se cruza... portanto, é mais isolado. (L.A.,44:31–37)

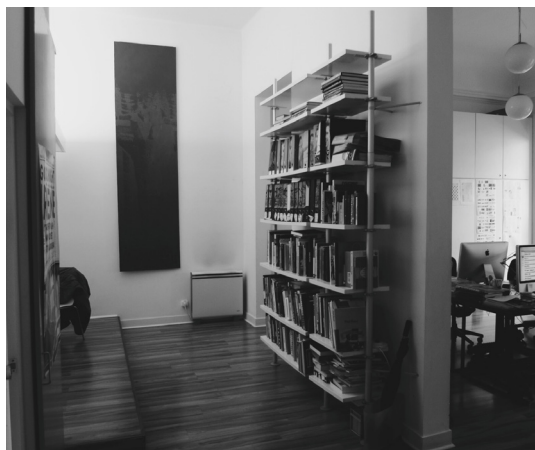
Esta condição individualizada do trabalho não só não se encerra às características físicas do espaço, como parecer ser motivada pelas próprias condições do trabalho em si: “há momentos em que podíamos estar todos em salas separadas que ninguém dava por isso” (R.B.,46:3–4). Embora o retrato, partilhado por outros colegas (R.M.,45:44–50), tenda a desvalorizar a importância do ambiente físico nas rotinas da equipa, outros apontamentos destacam o modo como o contexto surge integrado nas práticas do grupo, incutindo a possibilidade de construir um sentido crítico coletivo, partilhado entre todos (L.A.,43–44). Finalmente, os testemunhos realçam a preocupação relativa ao conforto proporcionado pelo ateliê como um fator de destaque, quer para os que ali trabalham diariamente, quer para os agentes externos que visitam o espaço (L.A.,45:32–35; R.B.,46:59–65), promovendo uma circulação livre de agentes (R.B.,45:100–102) e potenciando rotinas de trabalho agradáveis (R.M.,45:60–70).

## 2.2. A organização das áreas de trabalho

Como pudemos perceber, pela descrição das áreas de trabalho do ateliê, ganha preponderância a separação de L.A. da nave central onde estão dispostos os restantes designers da equipa (Figura 22). Os postos

**Figura 22.** Área comum dos designers do ateliê de Lisboa (Fonte própria)



**Figura 23.** Mesa de reuniões (Fonte própria)**Figura 24.** Estante central do ateliê (Fonte própria)

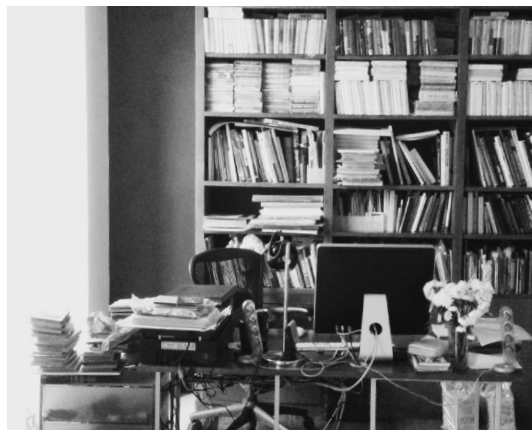
de trabalho, compostos pela disponibilização individualizada de um computador iMac (acrescidos dos dispositivos de interface) e um *scanner*, evidenciam alguma modularidade nas práticas de trabalho, sugerindo de que cada designer poderia ser recolocado com facilidade no posto vizinho, não havendo hierarquias especiais definidas para o trabalhadores, que contam também com áreas úteis de secretária similares. Aliás, é bem evidente a preocupação do líder em garantir uma distribuição democrática dos recursos, que se manifesta inclusive nas cadeiras utilizadas por cada um dos colaboradores:

Preocupo-me muito em dar boas condições físicas às pessoas (...) há cadeiras para toda a gente. Aeron. Era o que eu tinha em casa e não descansei enquanto não comprei cadeiras daquelas para toda a gente, à medida que as pessoas iam entrando... são as melhores cadeiras do mundo para se trabalhar, de facto. (J.S., 50:62–72)

A impressora laser a cores, partilhada entre todos, completa essa mesma ideia de democratização das práticas laborais. Para além das zonas individuais de trabalho, o grupo conta com a mesa de reuniões (Figura 23) não só para receber agentes externos, mas atribuindo-lhe de igual modo funções como espaço coletivo para discussão e organização. Sob a sua superfície, encontramos rebuçados ou fruta, jornais ou novos livros, sinais reveladores da preocupação com o bem-estar do grupo. O espaço amplo, embora tido como inerte, é dotado da versatilidade necessária para se adaptar às circunstâncias da ocasião, transformadas consoante as necessidades. Diante de si, uma estante repleta de livros e dossiês com uma série de múltiplas influências, reunidas e organizadas ao longo do tempo (Figura 24) viabilizam o contacto imediato com referências visuais, a que se aliam os cartazes britânicos (Figura 25), do início do século XX, dispostos no chão e encostados à parede.

Na segunda sala do ateliê, embora sendo um espaço separado da sala principal, percebemos tratar-se do mesmo “lugar”. Pelos livros – quer os que se encontram dispostos



**Figura 25.** Cartazes Séc. XIX (Fonte própria)**Figura 26.** A secretária do líder projetual do ateliê de Lisboa (Fonte própria)

na parede, quer os que vão marcando presença um pouco por todo o lado – e pelos inúmeros artefactos presentes que transportam uma mesma carga aural do ateliê. Por fim, na secretária do líder, encontramos um sem fim de referências visuais, destes e de outros tempos: ilustrações, textos, revistas, recortes, molduras e quadros (Figura 26). Aquele é o seu espaço, onde lhe é permitido recolher-se, em tarefas que podem não surgir de um modo direto com a liderança projetual do ateliê, senão com outras realidades do seu quotidiano: a preparação das aulas para o final da tarde, o contacto com os clientes, a preparação dos materiais a propor aos clientes. É dele a responsabilidade desses processos, não havendo uma figura que assuma esse lado de gestão comercial da empresa. Essas, decorrem na outra sala, junto da equipa, com uma cultura material evidenciada pelos esquiços que vai compondo. Para J.S., todo o ateliê é uma zona de trabalho: enquanto deambula, o trabalho vai acontecendo, num gerúndio que se prolonga no tempo e no espaço, sem lugar definido.

### 2.3. Os recursos e a tecnologia

Confirmado o pleno vigor da fase tecnológica no design gráfico, também o ateliê de Lisboa assume uma forte presença digital no seu funcionamento. Para além da transferência e do envio dos ficheiros em grande medida, por *e-mail* (J.S.,57:59–60), num comportamento tomado como adquirido, é assumida a preocupação constante em “dotar as pessoas de maquinaria competente para trabalharem” (J.S.,57:69–70). Com uma atitude orientada para a descoberta do novo e para a compreensão da verdadeira revolução digital que marcou a prática do design gráfico, J.S. assume uma busca (por vezes desenfreada) das novidades tecnológicas que vão surgindo, motivada não só pela sensação de segurança que o equipamento topo de gama proporcionava, mas também perspetivando a longevidade do investimento efetuado (J.S.,57:72–82). Apesar do interesse, o líder projetual revela já não ter a capacidade de acompanhar, no mesmo ritmo,

a aprendizagem de novas ferramentas a implementar nas dinâmicas do ateliê, mas salienta a importância que confere à capacidade de se manter autónomo em tarefas mais técnicas, como a composição gráfica no InDesign (J.S.,58:2–6). Apesar do líder assumir a existência de um *gap* geracional entre si e os seus designers, com abordagens de comunicação distintas – “Eu por voz, eles por teclas” (J.S.,58:8) – os designers validam o retrato de um líder que exhibe uma assinalável capacidade de organização tecnológica (R.B.,60:94–107), e uma preocupação em não ver ossificadas as suas competências ou a sua abordagem ao projeto, sinais que justificam ainda mais a articulação de diferentes gerações na empresa:

(...) até este gosto que ele tem de trabalhar com gente mais nova é, para ele próprio... ele não quer ser o [Designer]... que foi atropelado pelo tempo. (...) O J.S. é bastante mais novo do que muita gente com muito menos idade do que ele” (R.B.,60:87–92).

Quando abordado sobre o lado mais tecnológico do ateliê, e sobre a possibilidade de ajudar os colegas em situações nas quais precisam de apoio, L.A. afirma assumir com algum gozo a partilha do conhecimento que detém com os seus companheiros (L.A.,58:37–44). Identificado pelos companheiros como o designer mais versátil do ponto de vista tecnológico, são curiosas as suas ilações sobre as capacidades que detém no trabalho com diferentes tipos de *software*, articulando papéis tão distintos como o de editor de vídeo, programador *web* ou paginador, nos quais diz sentir-se amador, pelo facto de considerar não dominar na totalidade o discurso técnico exigido (L.A.,58:60–69). Para além disso, assume sentir-se “velho” por considerar que o *software* utilizado se encontrar num nível tão elevado que cumpre na totalidade as exigências que define para o seu trabalho (L.A.,58–59). A par disso, concretiza:

Estou num momento em que as ferramentas que eu tenho me permitem fazer tudo aquilo que eu imagino, digamos. E tudo aquilo que eu não imagino é porque não tenho sequer competência para o fazer. Eu não imagino fazer uma coisa em 3D porque eu não a sei fazer, como é óbvio. Está fora do meu reino de possibilidades. Não vou imaginar fazer uma coisa que não sei. (L.A.,58:94–101)

Para o designer, o aparato tecnológico de que dispõe para a execução do trabalho não são senão ferramentas à sua disposição (L.A.,58:71–72), mas é o próprio quem assume que a preponderância destes sistemas é de tal modo importante que garante não conseguir fugir da sua utilização, mesmo nas tarefas mais basilares do trabalho: “Não sou ninguém... consigo fazer um quadrado e aquilo está tudo torto... portanto, é claro que o com-



putador é importante...” (L.A.,58:76–78). A afirmação ajuda-nos a concluir que a relação com a tecnologia assume um papel importante ao nível das metodologias de desenvolvimento projetual e essencial à natural evolução do trabalho. Os investimentos feitos pelo ateliê são, assim, um luxo conveniente, que lhe parece fazer sentido (L.A.,58:80–92), com grande importância para o desenrolar das atividades, embora fique claro que o investimento não responde a *timings* certos (S.V.,61:5–10), mas antes à renovação necessária dos equipamentos, quando evidenciam problemas de *performance*.

Na interpretação de L.A., fica patente que a relação estabelecida com a tecnologia permite reclamar o estatuto de agente para o computador e para o enorme aparato tecnológico envolvido, tornando ultrapassado o paradigma que torna escravos estes agentes de pleno direito. Os iPads e *smartphones*, ou os discos e computadores portáteis, uma constante no seio da equipa, contribuem para o carácter móvel para o trabalho em curso (R.M.,59:32–34), confirmando a abertura e o interesse do líder em acompanhar a evolução tecnológica que se vai verificando (R.B.,59:92–98). A sensação que fica, por isso, é a de que nunca terá faltado nada (R.B.,51–52), com estes agentes a serem percebidos não só como forma de expansão do potencial colaborativo fora do contexto físico da empresa, mas também numa lógica de motivação e aprendizagem (S.V.,61:12–17), com uma opção consciente de procurar estar na vanguarda ao nível deste tipo de recursos (S.V.,61:19–27).

Uma última consideração pertinente relativa à tecnologia do ateliê incide sobre as comunicações do ateliê. A preponderância do contacto por telefone ou via *e-mail* (R.B.,59:78–79) no trabalho, uma condição tão indelével quanto negligenciada, revela também o quanto o

**Figuras 27, 28 e 29.** A sala do líder, que conta com a presença de milhares de títulos colecionáveis (Fonte própria)



trabalho é dominado pela ação e presença destes agentes (R.B.,60:38–39), que acabam por marcar presença em todos os momentos do desenvolvimento projetual, mas é o designer quem salienta que “não podemos querer resolver tudo por *e-mail*. Dificilmente o ateliê mostra a sua mais valia se a relação for seca e por telefone, ou por *e-mail*” (R.B.,60:51–53).

Já ao nível dos recursos identificados, é reforçada a ideia do conforto existente no seio da empresa como uma forma de “tornar a tua estadia ali o mais confortável possível para fazeres o melhor trabalho possível” (L.A.,50:106–108). Mas é sobretudo o lado colecionista do líder, quer na sua dimensão material quer a um nível conceptual e que acabam por ser identificados como valiosos recursos que funcionam em prol da empresa (L.A.,50:91–98). Fruto do saber acumulado de várias décadas, a experiência do líder, acompanhada pelos milhares de títulos que vão compondo a sua coleção de livros ilustrados, acaba por ser realçada nos testemunhos dos designers como o grande recurso do ateliê (L.A.,50:79–80). Uma série de artefactos, como cartazes e espécimes tipográficos antigos (J.S.,49–50), são apontamentos de uma cultura material assinalável que funciona como um despoletador de energias gráficas do grupo, em distintos momentos. Se, para o próprio líder, as “velharias acumuladas” (Figuras 27, 28 e 29) acabam por ser menos significativas para os designers de gerações mais novas (J.S.,50:16–50), a perceção dominante é que a mera presença destes artefactos acaba por deter um elevado grau de importância, funcionando como recursos ativos para as atividades do grupo:

mesmo que tu não utilizes aquilo, aquilo dá gosto ter ali (...) primeiro, aquilo é mesmo útil, (...) quando precisas de uma imagem e não encontras bem aquilo que queres, às vezes até encontras lá. (...) e depois... é o preciosismo daquilo... as pequenas coleções que o J.S. vai fazendo de determinadas coisas. (R.M.,51:66–76)

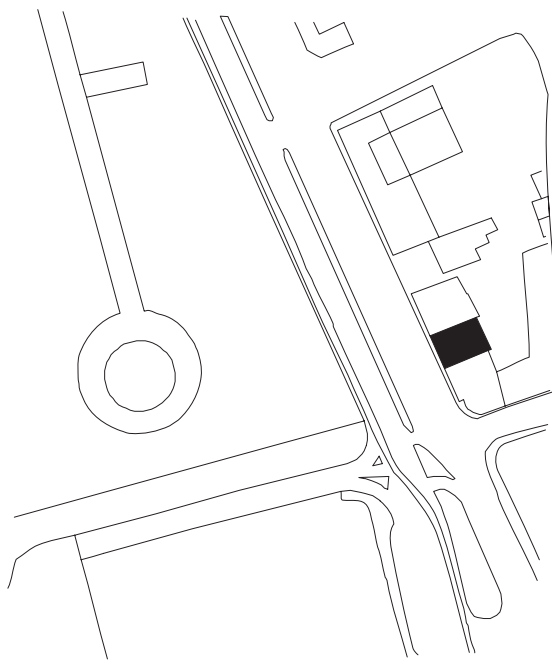
### 3. Síntese comparativa – Desvendar territórios

Na conclusão desta primeira etapa de desocultação das relações dos ateliês, importa salientar os aspetos primordiais que caracterizam os contextos físicos de cada empresa. Assim, no que respeita a sua estrutura física, um pormenor evidente que caracteriza o contexto do ateliê de Coimbra é a separação física intencional das duas partes integrantes que compõem o ateliê, numa dimensão que, como perceberemos adiante<sup>134</sup>, enceta em si mesmo uma importante condição identitária para o funcionamento da empresa como organização. Talvez por isso os testemunhos salientem a importância de rodear os designers com os pares como forma de construir sinergias criativas entre os colaboradores, num espaço demarcado pela inexistência de zonas fechadas na totalidade, viabilizando a livre circulação

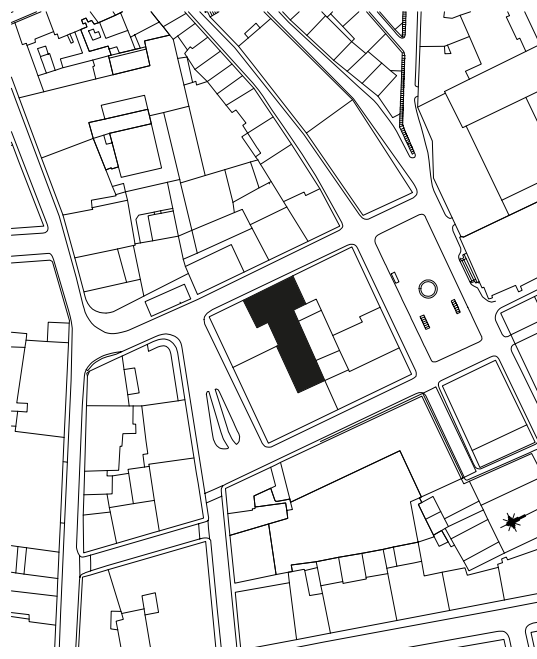
---

<sup>134</sup>. Ver Segunda camada — A estrutura organizacional do ateliê.

**Figura 30.** Representação do espaço do ateliê na malha urbana da cidade de Coimbra.



**Figura 31.** Representação do espaço do ateliê na malha urbana da cidade de Lisboa.



e o deambular dos colaboradores por todo o espaço, numa distribuição confirmada com a sobreposição dos mapas C1, C2 e C3 (à direita). Na análise das condições físicas do ateliê de Coimbra, é ainda salientada a importância da sua localização na cidade de Coimbra, não só pela sua implementação na malha urbana da cidade (comparada lado a lado com o ateliê de Lisboa, nas Figuras 30 e 31), próximo das margens do Mondego, mas também pelo sentimento de pertença identitário que surge em torno desta condição, distante dos polos aglutinadores de Porto e, essencialmente, Lisboa, numa condição que parece ter assumido uma importância relevante na formação e desenvolvimento da identidade do ateliê.

Voltando à análise do território físico circunscrito ao ateliê, é destacada a preponderância da ação da cave como espaço de exploração material e de diálogo relacional com materiais, numa linha de entendimento que poderá situar-se mais próximo da conceção do designer-artesão que vimos em passagens anteriores, uma linha de entendimento que perspetiva *craft* mais como um processo do que como uma categoria isolada (Newell, 2007). O recurso a este espaço, todavia, parece ser alvo de controvérsia no seio da empresa, tornando evidentes a distinção de abordagens projetuais assumidas pelos designers, num detalhe que merece uma reflexão mais profunda<sup>135</sup>.

Apesar das diferenças de abordagem ao espaço, acaba por haver semelhanças quanto à separação entre as duas áreas distintas de operação do ateliê: de um lado, a gestão e a administração; do outro, os designers. Todavia, o que se percebe é que, se no caso de

<sup>135</sup>. Ver Quarta Camada — A Prática Projetual.

Lisboa, conforme podemos constatar através da sobreposição dos mapas L1, L2 e L3, essa separação entre os designers deriva das condições proporcionadas pela ocupação do espaço – tanto que só mais tarde se viria a concretizar a ocupação da sala B do ateliê – ao passo que a separação das duas áreas de atividade se apresenta intencional no ateliê de Coimbra. Torna-se evidente, desse modo, que a organização do espaço não segue um programa específico, tendo antes sido evolução de um processo de adaptação às necessidades que foram sendo identificadas, e pela sua condição de espaço permeável à integração de agentes externos no seio das práticas do grupo, como ilustra a posição mais isolada de L.A. no grupo, que ocupa uma sala distinta da ilha principal onde se encontram os restantes designers residentes da empresa. Apesar da abertura do espaço e da proximidade física entre os colaboradores, ressalta a ideia de isolamento dos indivíduos, suscitadas mais pela natureza dos projetos que pelas condições físicas do espaço, numa característica com repercussões visíveis para a prática do grupo<sup>136</sup>.

Ao nível dos recursos identificados, e no que respeita a empresa de Coimbra, é de realçar o peso conferido à tecnologia, sobretudo na implementação dos procedimentos, com grande parte do arquivo a ser armazenado na *nuvem*. Esta abordagem, que se percebe como proveitosa para a organização e procedimentação dos trabalhos da empresa, é também sinónimo do espírito de partilha colaborativa, com peso significativo na cadeia de processos do grupo. Para além disso, este processo de desvendamento do ateliê de Coimbra dá também relevo ao papel detido pela cave como zona de exploração material e local de metamorfose projetual, para o qual se reconhece, todavia, um menor peso no seio das dinâmicas do grupo, derivado do incremento do papel da tecnologia no processo, num registo similar ao que sucede com o peso da Biblioteca no quotidiano do ateliê. Importa, no entanto, registar que, apesar de haver uma redução das relações com estas zonas do ateliê, tal não significa uma menor preponderância destes dois espaços (cave e biblioteca) no desenrolar das atividades do grupo, e a sua disponibilidade um fator preponderante para a ação do grupo, mesmo que as relações estabelecidas com o computador e o acesso à informação disponibilizada em rede assumam uma maior preponderância.

Também no ateliê de Lisboa a tecnologia assume uma preponderância assinalável, como tivemos oportunidade de perceber. Se o investimento em equipamento obedece à otimização da relação custo/benefício, o interesse do líder em procurar estar na vanguarda da tecnologia parece motivar a aceitação de novos suportes para o trabalho da empresa, como sucedeu com o desenvolvimento de projetos para dispositivos móveis. Se, no entanto, a relação com a tecnologia assume uma importância particular no seio das dinâmicas projetuais do grupo, ganha preponderância a veia colecionista do líder, pela presença

---

136. Idem.

constante das referências pessoais que introduz no ateliê (Figuras 27, 28 e 29, p. 155), com papel relevante no despoletamento dos processos criativos dos colaboradores da empresa. Se, tal como no ateliê de Coimbra, a presença de livros e publicações de referência de temas relacionados com a atividade projetual da empresa, em domínios como a Tipografia, a Composição Visual e o Design Editorial, a título de exemplo, compõem a Biblioteca do ateliê de Lisboa, é a miríade de livros antigos e artefactos gráficos que se revela dominante na percepção do espaço da empresa.

Constatadas as particularidades de cada caso, no que respeita ao desvendamento individual de cada território, é de destacar o sentimento de satisfação dos trabalhadores ao nível da cultura material patenteada no espaço, quer num caso, quer no outro. Se, nesta primeira camada, fomos apresentando alguns principais agentes não-humanos do ateliê, as próximas etapas contribuirão para percebermos ainda melhor a importância indelével da sua presença e para reconhecermos de modo cabal a validade do seu contributo.



## Segunda camada — A estrutura organizacional do ateliê

### 4. O ateliê como organização – Coimbra

No que respeita à sua estrutura organizacional, o ateliê de Coimbra é composto por uma equipa fixa de dez elementos. Aos sócios – um com a responsabilidade sobre a gestão comercial do ateliê e outro com a responsabilidade total sobre a atividade projetual<sup>137</sup> – acrescentam-se seis designers, um programador de sistemas e uma responsável pela administração do ateliê. Um dos designers, todavia, acabou por ser adaptado a um papel com maiores responsabilidades administrativas, e reduzida a sua intervenção nos principais projetos de design desenvolvidos no ateliê.

O discurso dos elementos da equipa dá conta de uma estrutura informal para a organização, caracterizada por uma autonomia criativa da parte dos designers e por uma estrutura organizacional horizontalizada, sem hierarquias definidas. Para A.M., o gestor comercial, a missão do líder projetual passa por funcionar como um agente de confrontação de qualidade que, “em momentos-chave intervém e ajuda os designers... não pensa por eles” (A.M., I02:94–99). Um importante foco de destaque, salientado pelo gestor comercial, passa pela importância atribuída à internalização de ferramentas digitais no funcionamento do ateliê enquanto organização, “uma forma muito eficaz e poderosa de conservar o conhecimento adquirido da empresa e de o difundir rapidamente” (A.M., I03:6–8), num recurso sempre disponível para o grupo de trabalho. Ao nível da estrutura organizacional, percebemos a importância atribuída pelo gestor comercial do ateliê não só à conjugação de diferentes mais-valias no departamento de design, numa equipa composta por designers com diferentes valências (A.M., I03:62–78), como também na incorporação do programador informático, responsável pela estrutura dos projetos digitais, percebendo a sua “sensibilidade para trabalhar em grande proximidade com os designers e, no fundo, libertá-los” (A.M., I03:79–82). A compreensão do ateliê como organização depende em grande medida da importância do papel invisível assumido pela colega C.A., figura de gestão do escritório que “lida com toda aquela realidade diária (...) que nós damos por garantido (...) parecendo banal, é uma tarefa muito importante” (A.M., I03:32–41), num papel que permite maior liberdade de movimentos ao gestor comercial da empresa na conquista de novos projetos, uma “mais-valia” (A.M., I03:55–60) aos olhos do gestor.

---

<sup>137</sup> Restando hoje três dos quatro sócios originais, somente o gestor comercial e o líder projetual mantêm funções relevantes para a prossecução deste estudo. Não contabilizamos, por isso, a participação do terceiro associado da empresa, figura de apoio e investidor inicial da empresa, que detém um papel residual no seio das dinâmicas vividas pelo grupo.



Incorporado no ADN do modelo organizacional do ateliê de Coimbra parece estar presente a ideia de separação entre as áreas de Gestão e as áreas de Projeto, numa conduta que reserva o líder projetual do contacto com a vertente organizacional burocrática e administrativa da empresa (J.B.,105:36–42). Dada essa condição organizacional do ateliê, a que se acrescenta uma responsabilização individual assumida pelos designers, assume-se como evidente uma maior separação do líder projetual em determinados tipos de projetos desenvolvidos no seio da empresa, em áreas inclusive mais afastadas do seu foco de interesse ou especialidade:

(...) ainda ontem me aconteceu isso. A [designer] estava a trabalhar numa identidade que eu nunca tinha ouvido falar daquele projeto (...) há uma divisão entre os projetos que eu acompanho, conheço os clientes, que me interessa mesmo... e depois há uns outros em que, de facto, a minha intervenção não é praticamente nenhuma” (J.B.,105:71–75)

Esta constatação contribui para a clarificação do funcionamento da empresa enquanto grupo, em que o todo surge como uma articulação de diferentes partes, numa organização muito para lá do seu líder projetual, como afirma o próprio:

As tarefas estão muito distribuídas... há, de facto, uma organização que está para além de mim (...) aquilo está suficientemente organizado, e as tarefas distribuídas... não sou eu que distribuo as tarefas... quando muito às vezes não concordo com... ou tenho outra opinião em relação à distribuição do trabalho e faço chegar isso ao A.M.... ‘epá, este trabalho não é para este tipo. Ele não vai fazer isto bem... (J.B.,105:41–50)

Apesar da confiança assumida na estrutura organizacional da empresa, os discursos dos colaboradores apontam para a eventual necessidade de repensar estratégias organizacionais para os trabalhos, capazes de contrariar a tendência excessiva de individualização das atividades do projeto. Com uma flexibilização relativa dos horários de trabalho, e uma responsabilização individual pelo desenrolar das etapas projetuais (A.S.,104:5–13), parece sentir-se a necessidade de apurar estratégias de pensamento coletivo, numa linha de pensamento que articule as mais-valias identificadas a essa mesma estrutura organizacional do grupo. Exemplo disso, ao contrário das expetativas iniciais, é que são os próprios designers a realçar a importância das reuniões em grupo para discutir os trabalhos em curso, um modelo de funcionamento outrora adotado, mas abandonado. Tornado inviável dado o consumo de tempo exigido (A.B.,102:66–79; D.S.104:77–94), para além de outros problemas identificados pelo gestor comercial do ateliê (A.M.,102:101–108), este modelo de reunião semanal parecia conseguir combater o isolacionismo das etapas de desenvolvimento do trabalho, que tende

a desaproveitar o funcionamento do ateliê como organização: “criar ali, de alguma forma, algum mecanismo em que pudéssemos tirar mais partido do trabalho coletivo. Nem é do trabalho... do pensamento coletivo. Mas sem que isso seja uma reunião formal (...) Isso aí é um desafio” (A.M.,103:87–91). Como resultado colateral dessa individualização dos processos surge uma excessiva especialização das atividades no seio do ateliê e, muito embora possa parecer compreensível que os trabalhos do ateliê sejam distribuídos mediante as mais-valias individuais, é o testemunho dos próprios designers que clarifica a importância de um modelo em que todos possam, no essencial, perceber os aspetos mais importantes de cada trabalho, de forma a viabilizar o auxílio aos companheiros, se necessário, ou a criação de valor acrescentado através do cruzamento de saberes, experiências e competências:

Se me passarem alguma coisa para a mão, eu sei, pelo menos, como é que as coisas funcionam. E eu acho... eu, e toda a gente devia saber ali dentro. Não acho justo que seja só uma pessoa a fazer *webdesign*, não acho nada justo... acho que toda a gente devia saber um bocadinho de cada. (D.S.,104:53–59)

Uma última ideia relativa à estrutura organizacional do ateliê prende-se com a possibilidade lançada por D.S. em criar patamares intermédios de liderança projetual, consoante as áreas de especialidades detidas pelos distintos designers, como são o desenvolvimento de aplicações digitais, o grafismo para capas de livros ou a comunicação visual para sinalética e ambientes, a título de exemplo, com a dupla missão de “facilitar a vida” (D.S.,104:30–33) ao líder projetual e de garantir que a qualidade dos projetos desenvolvidos no seio da empresa assume patamares idênticos de qualidade.

#### 4.1. Descrição do ambiente

Na perceção do ambiente do ateliê de Coimbra ficamos com o retrato de um contexto laboral com uma atmosfera de trabalho positiva, marcada pelo à-vontade entre os colaboradores (A.S.,151:32–39), que usufruem da liberdade de movimentos – nos seus hábitos, nos seus trajos e nas suas rotinas – promovida pelos sócios da imprensa:

(...) É uma atmosfera de escritório, administrativa, talvez mais distante de uma conceção estereotipada do ateliê de design gráfico (...). (Diário do Investigador, sexta-feira, 16 março 2012 – Ateliê de Coimbra, pp.124)

Em dia de greve geral, as ruas parecem ter o mesmo movimento do costume. O ambiente é calmo (...) com pouca interação entre os diferentes elementos do ateliê. (Diário do Investigador, sexta-feira, 22 março 2012 – Ateliê de Coimbra, p. 132)

Apesar de assumir que o conjunto de opiniões não é consensual (D.S.,151:76–100), D.S. sente que a participação dos seus superiores em determinadas brincadeiras é um sinal evidente do bom ambiente vivido na empresa. A acrescentar a esta referência, recursos como a máquina de café ou a disponibilidade temporal para usufruir de mais-valias como a biblioteca da empresa (D.S.,152:10–15), a que acrescem as próprias condições físicas do espaço, parecem contribuir para o reforço da ideia dominante de um ambiente percecionado como positivo:

é muito *open space*... é e não é, ouvimo-nos todos, sentimos a presença uns dos outros, mas não estamos em cima uns dos outros, há espaço também para alguma reserva quando é necessária. Há um espaço de café onde muitas pessoas se cruzam de manhã, fazem o seu café ou bebem água. Há um pote de biscoitos ou de bolachas onde as pessoas também vão fazer uma pausa... (A.B.,150:82–96)

A influência do espaço físico surge reforçada nos testemunhos dos colaboradores do ateliê, sobretudo no que respeita à divisão das áreas de trabalho reservadas aos designers que acaba por estar dividida por alas, resultado da presença de estantes ao centro da área comum. Mesmo considerando as facilidades de comunicação entre todos, o testemunho de A.S. não deixa de registar a influência dessa condição física nas suas rotinas: “é esquisito, porque estamos ali tão perto... não é? Mas a verdade é que eu não tenho grande contacto com a ala de lá (risos)...” (A.S.,151:23–25). Patente nesta descrição está um forte sentido de pertença a cada uma das *alas* que, muito embora passe despercebido ao quotidiano vivido pelos designers, atua de um modo indelével na transformação do ambiente vivido no ateliê.

Elemento marcante para a perceção do ambiente do ateliê de Coimbra é a inexistência de uma banda sonora coletiva. Os relatos dão conta que a música ambiente disponibilizada para todos surge, quase em exclusivo, pela iniciativa dos sócios (A.S.,151:16–17). É também através da descrição de A.B. que ficamos com uma ideia muito clara do modo como este aspeto marca o ambiente atual da empresa, sobretudo quando comparado com instâncias passadas:

(...) No início [do Ateliê de Coimbra], havia mais música... mais presente. Tínhamos uma aparelhagem, e havia... As pessoas iam trazendo cds e a música era ouvida pelo ateliê todo. A partir de dada altura cada um começou... os gostos musicais começaram a ser tão dispersos, tão dispersos, não... tão diferentes... que cada um começou a trazer a sua música os seus phones (...) às vezes já sinto que há um ar de *call center* e acho isso mau. Até porque lá está... acho que é um bocadinho anti-espírito de ateliê, mas lá

está... às vezes é a única maneira (...) de te isolares, te concentrares, bloqueares a tua desatenção. (A.B., I50-I51)

Esta ideia nostálgica do passado do ateliê evidencia, no entanto, que o ambiente da empresa parece ter vivido tempos mais estimulantes ao nível do envolvimento dos colaboradores, num cenário dominado por grande fervor projetual. São transversais, quer da parte dos designers mais antigos, quer da parte do líder projetual da empresa, as memórias de um tempo em que os horários de saída eram ignorados, mesmo que tal não se justificasse (A.B., I50:71-80), como bem patenteia o retrato de J.B. sobre esse período inicial da empresa:

(...) o tipo de dedicação era completamente... não era maior, mas era completamente diferente, era uma coisa... eu lembro-me de uma coisa que era normal era estarmos todos os dias no ateliê até às oito da noite, jantarmos e voltar... vivíamos ali... aquilo era uma coisa *full time*... passávamos ali noites inteiras... É um período interessante... mas não podia ser sempre assim. (J.B., I52:41-56)

Apesar do desgaste proporcionado pelos contextos de *stress* e das dificuldades vividas no ateliê, num processo de perda de inocência do estúdio, A.M. acredita que o quotidiano do ateliê é marcado por um cenário onde as pessoas “gostam de trabalhar” (A.M., I50:6-15). O gestor do ateliê não esconde, no entanto, e apesar da estrutura informal identificada na empresa, que o ambiente no seio da empresa é influenciado pela inexistência de dinâmicas de trabalho em grupo ou “de reflexão conjunta, seja em torno de projetos concretos de design, seja, inclusivamente, de questões mais estratégicas, macro, da empresa” (A.M., I50:21-29), de que resulta um sentido de elevado pendor isolacionista para a prática do design gráfico do ateliê, numa posição reiterada em diferentes momentos. Também na interpretação de A.B. acima transcrita ficamos com a noção de que o isolamento incorpora, na essência, um valor contrário à utopia idealizada para o ambiente do ateliê (anti-espírito do ateliê), dada a natureza relacional inscrita na prática em design gráfico, numa conduta que tende a enclausurar os colaboradores no seu próprio universo, como percebemos nos testemunhos de outros colegas: “(...) há quase como um ligeiro egoísmo perante as pessoas, perante os colegas... ninguém sabe o que é que os outros andam a desenvolver... eu acho que há pessoas que até têm medo de ajudar...” (D.S., I51:58-74). Os horários estruturados (embora flexíveis) não parecem estar, face ao exposto, a ser rentabilizados como oportunidades de entrosamento coletivo, na partilha de momentos entre todos, como o almoço. O que se verifica, no contexto, é que acabam por se fomentar subdivisões numa equipa, já de si, pequena. Mas se o almoço partilhado no ateliê poderia ser

um contributo para a fomentação de um melhor ambiente, o testemunho de A.M. defende que uma imposição do género deve surgir de um modo natural, sob pena de se transformar em mais uma rotina de trabalho, e exemplifica a experiência de J.F., o estagiário dinamarquês que passou pelo ateliê:

(...) ele [J.F.] disse-me que no ateliê onde ele estagiou antes de vir [para o Ateliê de Coimbra], as pessoas almoçavam todas na empresa, em torno de uma mesa... entravam a trabalhar, e almoçavam em torno da mesa... mas ele próprio reconheceu que a coisa não funcionava muito bem, porque invariavelmente o almoço era também de discussão sobre trabalho (...) eventualmente, um almoço uma vez por semana, em que o assunto não é trabalho e é um momento de... agora, isso tem que ser natural. (A.M., I50:46–64)

#### 4.2. A implementação de procedimentos

No que respeita a implementação de procedimentos do ateliê de Coimbra, o destaque vai para a integração de mecanismos digitais que visam a distribuição, o acompanhamento e a organização das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, nos quais são geridos os tempos de execução das tarefas, num modelo inspirado não só na informação recolhida de outros gabinetes de design, mas sobretudo de empresas de desenvolvimento de *software*, com modelos predefinidos e fases estruturadas por projeto (A.M., I10–I11), acompanhadas em tempo real. Apesar do impacto ao nível das burocracias envolvidas nos processos, a atividade é reconhecida como sendo, de um modo genérico, bem aceite e, inclusive, tida como essencial para o fluxo adequado das atividades do grupo (A.M., I11:55–71), sendo desenvolvida mesmo nos projetos menos significativos, procurando deste modo garantir que a sustentabilidade da empresa não seja posta em causa por desperdício de recursos ou falta de ajustamento dos processos às necessidades do projeto (A.M., I11:73–88). Apesar da necessidade em controlar as etapas dos projetos em curso, numa otimização dos recursos e dos meios disponíveis, A.M. afirma ser necessário equilibrar os procedimentos burocráticos com a garantia de liberdade dos métodos dos designers, sendo ténue a linha entre o adequado e o excessivo:

Eu não gosto de procedimentar todas as dimensões de uma empresa. Não quero que a empresa se torne um inferno burocrático de processos para tudo e mais alguma coisa. Mas é importante, e nalgumas coisas é absolutamente fundamental que existam procedimentos claros. Desde logo (...) é absolutamente fundamental que todos os projetos que sejam executados na empresa sejam muito formalizados em termos da abertura do projeto no ateliê de Coimbra, identificação clara desse projeto, do contexto orçamental em que ele é feito... qual é o dinheiro disponível e qual é o dinheiro gasto nesse projeto. Isso tem que estar tudo documentado. (A.M., I10:1–14)

Percebendo a importância conferida ao registro desses mesmos projetos em curso, o gestor comercial assume ser necessário algum cuidado na introdução de novos mecanismos de registro que, para além do perigo de se sobreporem às reais necessidades do trabalho do grupo (A.M.,III:39–53), podem ter o efeito desmoralizador nas capacidades criativas da equipa: “(...) percebi que, à medida que eu burocratizava o processo, a qualidade criativa baixava. Havia uma correlação absolutamente linear e evidente” (A.M.,III:90–103). Nesta linha de entendimento, o gestor comercial aborda também a liberdade inscrita nos projetos *pro bono*, nos quais não se sentem obrigados à validação do cliente, que pode ou não adotar o resultado do projeto (A.M.,IO9:29–39).

#### 4.3. A distribuição das atividades e a desmaterialização dos processos

Todo o processo de gestão do ateliê passa por uma intrincada rede de instrumentos e ferramentas online, de gestão de projetos em tempo real. Desde o surgimento de novos projetos, a sua execução e até à sua entrega ao cliente final, tudo é monitorizado em tempo real, através desses instrumentos. (Diário do Investigador, sexta-feira, 27 janeiro 2012 – Ateliê de Coimbra, pp. 44–45)

A descrição sobre os processos de gestão dos projetos desenvolvidos ilustra de modo fidedigno a preponderância dos sistemas digitais adotados pelo ateliê, como tivemos oportunidade de avançar<sup>138</sup>. Talvez por esse motivo ficamos a perceber, na interpretação dos testemunhos dos colaboradores, que parece não haver necessidade de integrar o contexto do ateliê senão por questões de ordem de relacionamento social ou afetivo (A.M.,92:57–65), pelo menos no que respeita o acompanhamento dos processos de gestão ou das etapas administrativas do trabalho. No entanto, e apesar da possibilidade em transportar o trabalho para fora do contexto do ateliê, mediante as necessidades (A.B.,92:83–85), e considerando a digitalização das etapas de desenvolvimento projetual, assentes em grande medida no trabalho com o computador, persiste a ideia de que o contexto físico do ateliê não só mantém a sua preponderância, pela natureza prolongada de alguns dos projetos desenvolvidos no ateliê (A.B.,92:74–81), como se assume como centro nevrálgico de operações para os projetos vitais produzidos pelo estúdio:

(...) há muita coisa que passa nesse trabalho à distância mais facilmente do que é feito aqui (...) se a gente deu o trabalho a um *freelancer*, que o está a fazer à distância, também é porque a importância já é relativa. Se for assim vital, não está. (J.B.,93:8–13)

---

138. Ver Quinta Parte — 1.3. Os recursos e a tecnologia

Feita de modo partilhado pelos sócios, a distribuição das atividades do ateliê é um processo que tem vindo a evoluir ao longo do tempo (D.S., 114:41–43), que leva em consideração a disponibilidade dos colaboradores e a adequação do seu perfil individual em função da tarefa em curso (A.M., 108–109), numa grande diversidade de abordagens que depende do tipo de projeto em desenvolvimento (A.B., 108:55–64; A.S. 113:29). Para garantir que o trabalho é distribuído de um modo conveniente, a empresa conta não só com sistemas digitais de gestão de tarefas – como o Manymoon ou uma *intranet* partilhada assente em tecnologia do Google – nas quais são partilhadas as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho, desde o programa definido pelo cliente e os conteúdos a integrar no projeto, até à indicação dos fornecedores que melhor se adequam à prestação do serviço, numa organização procedimentada e organizada<sup>139</sup>, mas também com servidores em rede nos quais estão depositados todos os ficheiros digitais necessários para a criação ou adaptação dos materiais gráficos a desenvolver (A.M., 110:30–34). Se, numa fase inicial do contacto com os agentes externos envolvidos em cada projeto, os designers acabam por não participar, o seu envolvimento com estes agentes altera-se consoante a evolução do trabalho, sendo motivados a assumir esse contacto com os clientes.

Pela dimensão do ateliê, com uma estrutura organizacional diminuta, percebemos que os papéis sociais tendam a alterar-se consoante as necessidades, num comportamento assimilado pelo grupo. Apesar do contacto prévio com os clientes estar reservado à figura do gestor comercial ou, nos casos em que tal se justifique, ao programador de sistemas do ateliê, responsável pelas áreas com maior pendor tecnológico, à medida que o projeto evolui os designers são chamados a intervir de um modo mais próximo com os agentes externos, seja no contacto com os clientes, seja na ligação com os fornecedores. Esta aglomeração de perfis é, no entanto, percebida não só como habitual, mas necessária para que se possam obter os melhores resultados e traduzir melhor “o espírito daquilo que eles querem” (A.S., 113:59–76), ao mesmo tempo que assegura níveis elevados de satisfação emocional para com o desenrolar do projeto: “sei que o cliente quer ter a presença do designer. Quer resolver as coisas com o designer e, no meu caso, eu detesto... e sinto-me fracassado, quando o A.M. é obrigado a intervir. Não gosto.” (D.S., 114:18–26).

#### 4.4. A evolução dos projetos

Um pormenor de destaque, ao nível dos procedimentos da empresa, é o não envolvimento dos designers em fases iniciais de discussão dos projetos com clientes. Tal acontece pela intenção em proteger a equipa responsável pelo desenvolvimento projetual, não só pela elevada taxa de projetos que nunca chega a concretizar-se ou, simplesmente

---

<sup>139</sup>. Ver Quinta Parte — 4.2. A implementação de procedimentos.



te, porque não estão reunidas as condições necessárias para avançar com essas etapas do projeto, não parecendo fazer sentido em “(...) expor os designers dessa forma” (A.M.,109:55–67). Assim, cabe ao gestor comercial a filtragem das informações a transmitir, que se pretendem tão factuais e estruturadas quanto possível (A.M.,109:69–74), agregando outras particularidades do projeto em desenvolvimento como, eventualmente, preferências subjetivas do cliente (A.M.,109:76–81), esclarecidas numa reunião de apresentação (A.B.,113:20–22) em que se clarificam as condições do projeto a desenvolver (A.B.,113:24–27). Apesar do esforço, são os próprios designers quem acaba por denunciar algum do caos em torno dos projetos (A.S.,113:31–43), que “nasce de cima” (A.B.,112:67–69), isto é, da própria vontade dos clientes em desenvolverem trabalhos para os quais não conseguem ver assegurados os requisitos mínimos, não só do ponto de vista financeiro, mas sobretudo ao nível da gestão dos tempos necessários para a execução adequada dos projetos (A.B.,112:102–103), numa gestão difícil de justificar, aos olhos dos designers (D.S.,114:86–103). O testemunho de A.B. clarifica, de um modo sucinto, algumas dessas dificuldades:

(...) a seguir ao design, que já está sem tempo para fazer o projeto, ainda vem o produtor, que tem que cortar o vinil e ainda vem o operário que tem que ir aplicar o vinil. E se tudo isso depende... Se há uma pessoa que é incapaz de escrever um texto e respeitar o prazo que tem para o escrever... e que sabe que vai estar... o fim da cadeia alimentar fica com menos tempo para fazer o seu trabalho. Isso implica noitadas, e diretas e pagamentos extra, etc. (A.B.,113:10–18)

A evolução dos projetos assume uma natureza dicotómica: se, em determinados momentos, parece sentir-se haver tempo para a execução condigna dos projetos (D.S.,114:65–77), o exemplo ilustra uma incapacidade generalizada de estabelecer prioridades, agravada pela longevidade identificada de alguns dos projetos (A.B.,112:71–75), chegando mesmo a inviabilizar o cumprimento das etapas previstas no procedimento instituído para as atividades do ateliê:

Atualmente, as coisas estão a chegar... como não há tempo e as coisas estão a entrar muito à queima, é... ‘olha, tu vais fazer isto assim e assim, as coisas estão no Many-moon e a gente vai lá (...) lemos o brífigue, lemos... passamos aquela parte toda. No caso da [Exposição], por exemplo, eu nem sequer vi o projeto do Manymoon. Eu só tive tempo de saber que estava no projeto, de conhecer as pessoas, ir às primeiras reuniões e começar logo a trabalhar. (D.S.,114:45–63)

Assim, a evolução dos projetos do ateliê passa a caracterizar-se pela urgência em *fazer* e não tanto pelo enfoque na planificação e na reflexão sobre as atividades, numa condição que parece ser motivo de frustração e de desilusão para os designers (J.B., I15–I16), pelo que consideram ser uma falta de respeito ante o projeto de design: “Há aqui uma desproporção que nem sempre... Que muitas vezes acontece por essa falta básica e inicial de respeito pelo projeto...” (A.B., I12–I13). Estas dificuldades diagnosticadas não só forçam reorganizações improvisadas ao nível da distribuição e do desenvolvimento dos projetos (A.S., I13:45–47), como também alteram os procedimentos do trabalho da equipa. Como já tivemos oportunidade de registar, uma rotina perdida ao longo do tempo, por exemplo, é a integração de reuniões internas em que os designers apresentavam os trabalhos em curso, mecanismo de grande utilidade e valor reconhecido (A.B., I12:77–80; D.S., I13–I14) pela partilha e pelo diálogo que introduziam nas dinâmicas do grupo, em que procuravam antecipar o eventual *feedback* do que poderia ser a opinião do cliente (D.S., I13:92–105). A desabituação desta rotina é também um sinal evidente das alterações assumidas ao nível da evolução dos projetos, com implicações na aferição da qualidade dos trabalhos desenvolvidos na empresa. Sobre esta matéria, os inquiridos assumem existir apenas estratégias intuitivas ao longo do desenvolvimento do projeto (A.S., I13:49–54), sem procedimentos definidos *a priori* e organizados enquanto grupo, dependendo em grande medida do contributo crítico proveniente dos clientes (A.S., I13:55–57) e da intuição dos designers no processo.

#### 4.5. Estratégias de gestão comercial

Num quadro de empobrecimento crescente das condições ideais para a evolução dos projetos (J.B., I15:83–99) que tende de modo inexorável para a desvalorização do trabalho (J.B., I15:22–47), a gestão comercial do ateliê é marcada por pressões de ordem económica e temporal sobre as estratégias de gestão comercial, que tendem a agudizar-se. Ainda assim, diante dos desafios impostos pelo contexto atual, os responsáveis do ateliê garantem não fazer o trabalho a qualquer custo (J.B., I15:51–54), balanceando de um modo ponderado os prós e contras antes de executar os projetos. É no contacto inicial junto dos clientes que a posição do ateliê é firmada pelo gestor comercial (A.M., I12:21–65), numa estratégia que acaba por preferir “cortar o mal pela raiz” (J.B., I15:55–64). Como resposta ao contacto do ateliê para o desenvolvimento de novos projetos ou a um pedido de orçamento, por exemplo, o procedimento instituído consiste na apresentação de uma minuta contratual que clarifica os direitos e deveres do ateliê para o trabalho a desenvolver. É a resposta dos clientes a esta atitude que denuncia se existe empatia entre ambas as partes, como explica o sócio gerente:

(...) quando me pedem um orçamento nunca é um orçamento, é uma proposta... têm sempre várias páginas... 10 páginas, 8 páginas... e tenho às vezes a reação do tipo ‘epá,

pedi-vos um orçamento... recebi aqui um manifesto e tal'... e portanto, há sempre aqui um bocadinho essa tentativa de equilíbrio... porque há questões importantes ali a clarificar, quer dizer... a questão de porque é que nós não vamos apresentar nenhum estudo gráfico antes do contrato estar assinado, ou desse acordo estar feito... em questões de identidade, por exemplo... nós, quando desenvolvemos projetos de identidade, já foi algo que tentámos desenvolver, algumas parcerias, mas... a garantia que não existem oposições de terceiros... de garantir que a marca é única, etc. Clarificar muito bem como é que isso funciona (...) muitas vezes provoca uma discussão que é clarificadora. E dá-nos a oportunidade também de explicar o nosso processo de trabalho. (A.M., I 10:64–91)

Assim, torna-se evidente que a gestão comercial do ateliê assenta na qualidade das relações que se estabelecem com os clientes, valorizando em grande medida os resultados conquistados em projetos anteriores, apresentados em detalhe na página da internet da empresa, sob a forma de estudos de caso. Esta estratégia, a que se alia a adaptação ao perfil dos clientes, visa garantir uma resposta abrangente, capaz de respeitar a natureza diversa da carteira comercial da empresa. Existem, assim, vários *tipos* de ateliê, que se metamorfoseiam consoante as necessidades, como podemos apurar:

Nós atuamos de maneiras diferentes consoante o cliente que temos em frente. Não é por acaso que eu não conheço esses clientes, da área da informática e não sei quê... e não é por acaso que há outros clientes que só me conhecem a mim... e há outros que não me conhecem de todo. Ou há clientes onde nós percebemos que para eles é importante terem uma referência pessoal e dizerem que trabalham com o J.B. Então aí vou eu. E outros que não, que querem trabalhar com uma empresa. (J.B., I 15:66–81)

Podemos resumir, numa breve síntese, que a estratégia comercial do ateliê visa a minimização de experiências falhadas e se preocupa em garantir o ajustamento das expectativas mútuas (A.M., I 12:4–19), assegurando a qualidade da empatia, gerando novos projetos a partir de contactos preexistentes ou pela transmissão *boca a boca*, de antigos para novos clientes.

Através dos testemunhos de A.M., o sócio gerente do ateliê, constatamos que a formação do ateliê não detém uma estrutura implícita ou projetada, mas antes uma adaptação progressiva ao longo da história da empresa (A.M., 94:72–75), assente em regras não explícitas formadas ao longo do tempo (A.M., 94:58–70), sendo clara a definição de papéis no seio do ateliê. Se J.B. surge como líder projetual unívoco, com a responsabilidade total no que diz respeito à atividade projetual do ateliê, ao seu sócio são atribuídas as responsabilidades do foro económico, nas quais o líder projetual não detém intervenção direta (A.M., 94:77–79),

assumindo para si os papéis de angariador de novos clientes (A.M.,96:13–28) e de decisor máximo dos destinos comerciais do ateliê. Todavia, e apesar das pressões económicas com potencial para fazer decrescer o grau de qualidade dos projetos desenvolvidos pelos designers – através da aceleração dos processos e dando primazia aos projetos mais rentáveis, por exemplo – A.M. realça a importância do papel desempenhado pelo sócio, destacando inclusive o seu afastamento das pressões exercidas pelos desafios económicos e das pressões intrínsecas ao dia-a-dia do estúdio:

(...) muitas vezes o J.B. tem ali uma função fundamental na empresa, que é garantir... é muito fácil, porque eu estou muito exposto ao dia-a-dia... à pressão do cliente, às exigências de prazos, etc... e é muito fácil, perante essa pressão diária e esse desgaste, começar a facilitar. Facilitar no sentido negativo de... enfim, ser pouco exigente com o nosso trabalho... embora eu tente não o fazer, mas acontece. A pressão pode ir nesse sentido. E o J.B. consegue manter ali uma exigência de qualidade, mas tendo em consideração que não podemos viver num castelo isolado do mercado. (A.M.,94:81–91)

Pelo testemunho do sócio gerente percebemos que o equilíbrio entre os dois domínios da empresa – a gestão, de um lado, e o projeto, do outro – só se torna possível otimizando, tanto quanto possível, a comunicação entre ambas as partes (A.M.,95:5–12), afirmando ser esse também o principal eixo de controvérsia nas dinâmicas quotidianas assumidas pelo ateliê, voláteis à pressão exercida pelas solicitações de clientes nos momentos de trabalho mais atribulados (A.M.,95:14–22). É o próprio gestor comercial que assegura não querer “apontar soluções” (A.M.,96:30–35) para os desafios que distribui pelos seus designers, destacando a necessidade de confiar em absoluto nas soluções gráficas apresentadas pelo líder projetual e pela equipa que coordena: “Há aqui uma confiança mútua inabalável... não preciso de conferir o que é que o J.B. faz e vice-versa. Sei que o assunto que lhe está delegado está bem delegado, e vice-versa. Isso é fundamental” (A.M.,96:7–11). Em linha de conta com esta posição dialogal entre as partes, as equipas de trabalho são formadas de acordo com as necessidades a enfrentar pelo coletivo, não havendo para tal uma conduta prescritiva ou planeada, mas antes uma análise construída pela oportunidade e pela “química” que se constrói entre os agentes (A.M.,95:55–99).

Um aspeto característico da atividade desenvolvida no ateliê de Coimbra diz respeito ao afunilamento dos processos na figura do gestor comercial e sócio gerente, identificado pelos designers como um “desbloqueador de problemas” (A.B.,94:55–56), quer ao início do projeto, quer nos momentos em que a necessidade assim o obriga, ao longo do desenvolvimento do trabalho em curso. A partir do testemunho dos designers verifica-se que, da parte do responsável pela gestão do ateliê, há consciência do esforço em assegurar todas

as condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho, quer ao nível de recursos tecnológicos ou materiais (D.S.,98: 51–70;72–83), quer na garantia do tempo adequado ao desenvolvimento de cada atividade (D.S.,98:45–49), com uma assinalável consciência protetora dos agentes responsáveis pelo desenvolvimento projetual dos trabalhos: “(...) o A.M. protege imenso os designers. Podem dizer que os patrões são isto ou aquilo. Podem nomear uma série de coisas. Mas nunca um designer foi tão protegido... então em frente a um cliente... como é aqui.” (D.S.,98:94–101). Este instinto protetor sobre a equipa de designers ao serviço do ateliê surge balanceada com a evocação de um espírito de sacrifício da parte destes colaboradores, na assunção de tarefas que, noutro tipo de estrutura (J.B.,99:3–5), seria assumida por diferentes tipos de colaboradores, como gestores comerciais ou *accounts*, inexistentes no modelo de gestão assumido pela empresa. Assim, se ao líder projetual é reservado um “espaço útil” (D.S.,98:103–108) que assegure a resposta adequada a cada projeto, modelo tido como exemplar nos discursos dos colaboradores, o trabalho dos designers acaba por integrar atividades burocráticas externas ao próprio desenvolvimento projetual, com os próprios a realçar a importância destes detalhes no resultado final do trabalho:

(...) um designer não é só um gajo que se senta em frente ao computador e sabe fazer umas merdas no Indesign ou no Photoshop. Não é isso. Queres que uma coisa seja bem feita... por exemplo... queres que uma tabela, uma legenda... seja impressa num material xpto, e que tenha um acabamento x... ‘deixa ver se isto é possível’. Como é que tu vais saber? Vais ligar ao A.M.? (...) Não... vais tu ligar (...) E isto faz com que os trabalhos sejam melhores ou piores. (D.S.,98:18–29)

Face ao retrato, a necessidade de assumir algumas das etapas administrativas do trabalho, por parte dos designers, visa reduzir a carga imposta sobre o gestor comercial, cuja função não se esgota na capacidade em delegar trabalhos mediante a agenda de trabalhos em curso. A par do papel de desbloqueador dos trabalhos em curso no ateliê, A.M. assume o papel de *locus* de controlo do trabalho do gabinete, recaindo ainda sobre si a responsabilidade de aceitar ou recusar novos projetos, numa constante necessidade de equilíbrio entre as exigências económicas inerentes à estrutura financeira da empresa e a perspetiva a longo curso dos destinos da empresa, procurando antecipar se existem condições para que o trabalho seja bem sucedido ou, pelo contrário, se o trabalho não justifica eventuais riscos que lhe estão inerentes (A.M.,95:34–45). Será esse o motivo pelo qual o gestor do ateliê identifica como principais desafios a responsabilidade face aos restantes colaboradores e a preservação das expectativas geradas em torno da empresa e dos clientes que compõem a sua carteira comercial (A.M.,94–95), procu-

rando assegurar que estão reunidas as condições que permitam que todos cumpram o seu papel, da melhor forma possível. Nas palavras do gestor comercial, sobre quem recai o peso das responsabilidades económicas (A.M.,95:30–32) e a antecipação do futuro do grupo (A.M.,97:21–35), identificamos uma preocupação mais acentuada com a sustentabilidade do organismo (A.M.,95:101–107) do que com uma eventual reestruturação do modelo de funcionamento da empresa. É também sua a responsabilidade de identificar oscilações “em termos de energia e disponibilidade” (A.M.,96:44–56) da sua própria equipa, em resposta às pressões e às tensões provenientes do exterior, e que condicionam as rotinas de trabalho do grupo. Ao nível da gestão e do funcionamento do ateliê A. M. garante não identificar particularidades especiais na gestão de um ateliê com estas características, apesar das idiossincrasias evocadas para a atividade e para os seus profissionais:

(...) os desafios que se colocam a uma empresa da nossa área não são assim tão diferentes dos desafios que se colocam às outras empresas (...) é evidente que há aqui uma componente de criação artística, na nossa atividade, apesar de ser uma prestação de serviço. Mas não partilho dessa ideia, que ‘os criativos são umas prima donas’... não. São como as outras pessoas. (A.M.,96:58–76 )

Percebe-se, pelo retrato tecido, a dificuldade de A.M. em conseguir articular a gestão do negócio com a procura e antecipação de novas oportunidades de trabalho (A.M.,97:46–53), embora o próprio considere ir conseguindo responder, quase sob pressão (A.M.,97:55–73) a essas solicitações que ultrapassam a gestão do dia-a-dia.

Como percebemos, o afastamento do líder projetual das atividades de gestão inerentes ao funcionamento do ateliê é uma condição característica do ateliê de Coimbra (A.M.,96–97), num afastamento que surge não só por iniciativa do gestor comercial da empresa, com a intenção consciente de preservar o sócio destas matérias (A.M.,96:1–5), como é uma opção assumida pelo próprio responsável projetual (J.B.,99:1). No entanto, e apesar da reserva assumida por parte do líder criativo deste género de atividades, a equipa de designers assume etapas administrativas envolvidas nos projetos que lhe são atribuídos, procurando reservar o gestor comercial para a conquista de novos projetos, e não tanto a resolução de problemas emergentes no seu desenvolvimento:

(...) ele tem que ter liberdade, espaço, para ir buscar novos trabalhos... se ele tiver que andar a gerir os meus três ou quatro projetos, mais os teus três ou quatro projetos (...) ele não vai ter tempo para andar à procura de trabalho. (D.S.,97:92–102)



### 5. O ateliê como organização – Lisboa

Apresentando condições semelhantes ao nível da dimensão do ateliê de Coimbra, o ateliê de Lisboa detém características que o distinguem da empresa concorrente. A par de uma equipa de designers composta por um corpo residente de sete designers (valor que flutua e que depende das atividades de trabalho ou de colaborações circunstanciais limitadas no tempo), chefiados pelo seu líder projetual, destaca-se uma maior rotação nos colaboradores externos ao ateliê, digna de menção. Assim, o esquema organizacional do ateliê conta com a articulação de um leque vasto de ilustradores, fotógrafos, programadores e editores, que colaboram de modo frequente com a equipa nuclear da empresa, numa condição mais presente do que o observado no ateliê conimbricense. Para além destes colaboradores, o ateliê conta com uma figura central de articulação a gestão contabilística e financeira do ateliê, funções que articula com as de assistente ao proprietário e líder projetual da empresa, passando por si muita das ligações estabelecidas com os agentes externos, sejam estes clientes, fornecedores ou colaboradores. Também neste caso identificamos uma estrutura informal de funcionamento, caracterizada por uma horizontalidade organizacional sem hierarquias definidas. Ainda assim, e apesar de não ser definido como tal, ganha preponderância o papel desempenhado por R.B., o designer mais antigo a colaborar no seio da empresa, como segunda linha de liderança projetual, logo abaixo do seu mentor. A sua articulação com R.M., designer *benjamim* do ateliê, em muitas das atividades desenvolvidas na empresa, é desde logo um sinal da evidência do seu papel como segundo líder e figura de apoio para a distribuição de atividades (R.M., IO6:25–40), identificada em muitos momentos dos discursos dos colaboradores do gabinete.

Nas rotinas do grupo, composto com uma consciência geracional bem presente (J.S., IO6:18–23), com colaboradores de faixas etárias dos 20–30 anos, dos 30–40 anos e dos 40–50 anos, destaca-se uma grande liberdade nos horários de funcionamento do ateliê, uma condição individualizada que visa dar resposta às necessidades do fluxo de trabalho. Embora esta condição possa não ser muito distinta do modelo organizacional de funcionamento observado no ateliê conimbricense, destaca-se a força assinalável do sentido de responsabilização individual invocado, sendo “reduzidas ao mínimo” (J.S., IO6:1–5) as intervenções da vertente administrativa, assumida por J.S. e S.V. A consciência sobre a missão coletiva assumida para o ateliê torna-se mais evidente através da leitura pontual de alguns dos testemunhos do líder:

(...) na realidade, as pessoas ficam a trabalhar geralmente até tarde, e às vezes até à noite e aos fins de semana. (...) Percebem que também há aqui uma causa, há aqui um modo de vida... não há um negócio, só. Mesmo que o seu nível de organização lhes diga



que eles estão a ser esfolados e que até deviam era reclamar, apesar de tudo... epá, e eu também faço isso. (J.S.,105:82–96)

Há um outro valor, muito importante, com o qual eu acabo por contagiar a equipa, que é extremamente importante para mim, e que também tem sido um fator constante de sobrevivência, que é a auto-responsabilização. Neste ateliê, a culpa não morre solteira. Nunca designer teve que pôr do seu bolso o prejuízo de qualquer azelhice gráfica que deu mau resultado, na impressão ou noutra coisa qualquer. Isso nunca aconteceu. Mas... nós assumimos, com muita frontalidade, a nossa quota parte das responsabilidades. (J.S.,106:7–16)

Se os colaboradores mais antigos na empresa destacam a evolução positiva do modelo organizacional, onde “(...) entras, tens o teu lugar, tens as tuas funções... (...) também pude construir um bocadinho aquilo que era o meu trabalho” (R.B.,107:26–33), confirmando o perfil instintivo para o ateliê, decorrente da personalidade do seu líder, é de salientar o potencial desgaste realçado pelos colaboradores mais inexperientes, menos habituados a lidar com um esquema organizacional que faz depender parte do trabalho burocrático e administrativo na figura do designer (R.M.,106:91–101), de que resultam as inevitáveis comparações com outras realidades organizacionais, com rotinas distintas das vividas no ateliê:

(...) quando estava na Holanda (...) o máximo que eu trabalhei até tarde foi, tipo, 8 da noite... e tinha imenso tempo livre. Então eu participei em imensos concursos... tinha vontade de fazer. Fotografia, concursos de cartazes... gráficos... participava em imensos. E agora não tenho vontade. Não tenho paciência. (...) isso é um bocado mau... mas já sentes que o trabalho toma tanto de ti. (R.M.,107:7–21)

Por fim, é de destacar o afastamento assumido por parte de s.v. das atividades de cariz projetual desenvolvidas no seio do ateliê, num sentido interpretativo do seu trabalho em prol do que considera ser a verdadeira matéria-prima da empresa – os seus designers – sendo as suas palavras um testemunho concreto da força dessa posição:

Não gosto de dar opiniões porque não tenho qualquer formação na área (...) Gosto de sentir é que a pessoa esteja bem enquanto está a fazer o trabalho... Que esteja motivada... Esse foi o papel que eu encaixei para mim desde o início... e que continua até agora (S.V.,91:101–107).

A gestora do ateliê encara, por isso, que a sua missão é “tomar conta deles” (S.V.,91:98–99), uma conduta que não difere das suas experiências profissionais anteriores como assistente (S.V.,92:1–12).

### 5.1. Descrição do ambiente

Como constatamos no registo do dia 21 de março, a primeira impressão que detínhamos do ambiente do ateliê de Lisboa dava conta de um silêncio quase sepulcral, tornada evidente pela natureza descritiva do relato:

Quando ‘salto’ para o lado dos designers, o ambiente é estranhamente silencioso. Não que o silêncio seja estranho no ateliê (desde o início que o próprio J.S. me referiu isso ser normal), mas porque ainda sinto dificuldades em pensar neste espaço como um cenário silencioso. Na minha imagem, a exuberância gráfica viria acompanhada de um contexto também ele exuberante, mas tal não acontece. O que damos conta é de um ambiente altamente produtivo e silencioso, com a exuberância a saltar para os artefactos produzidos pelo ateliê. Criatividade rentabilizada ao máximo, penso, sem espaço para grandes ‘desperdícios’ energéticos. (Diário do Investigador, quarta-feira, 21 março 2012 – Ateliê de Lisboa, p. 128)

Apesar da música ambiente, uma *playlist* eclética e suave com capacidade para servir de banda sonora, rompida de modo frequente pelo ressoar dos telefones (R.B.,155:6–15), o primeiro contacto com a realidade vivida no ateliê de Lisboa parece ter surpreendido os próprios designers, cujo testemunho realça o contraste óbvio com os estereótipos inerentes às ideias preconcebidas para o ateliê:

(...) tinha a ideia clássica do glamour do ateliê... que era tudo gente muito fixe, e que ‘vai ser fantástico’... ‘são todos superinteressantes e vamos andar aqui os dias todos a falar de livros, filmes, música... tudo gente super criativa’... também tem isso... infelizmente, agora já não tem tanto como tinha, por causa desta falta de tempo... (L.A.,153:1–14)

Assim, são as próprias “rotinas duras de trabalho” (J.S.,152:75–77) que forçam a imposição de um ritmo concentrado e veloz, necessário para pôr cobro às solicitações constantes que surgem no contexto do ateliê:

(...) os constantes telefonemas, o constante... o permanente trabalho de *e-mail*... é difícil, tu... e aí também cada um é como é... mas é fácil que as pessoas também se fechem sobre si mesmas ali porque... epá, o trabalho de secretária é tão chato que domina um

bocadinho essa envolvimento que acaba por apagar um bocadinho essas condições boas que nós temos ali. (R.B., I54:93-99)

À ideia de um fluxo constante de trabalho rotineiro surge vinculada a percepção, da parte dos colaboradores, que a prática dos designers poderia ser desenvolvida em salas separadas “que ninguém dava por isso” (R.B., I54-I55), tal é o envolvimento individual requerido para o desenvolvimento do trabalho em curso. Talvez como forma de evasão dessa condição individualizada do trabalho em curso, os designers procurem formas de evasão *online* – através do *youtube*, leitura de artigos *online* ou partilha de informações úteis – que possibilitem a inserção de momentos capazes de dinamizar as fortes rotinas implementadas em torno do desenvolvimento projetual, um papel também, de certo modo, entregue ao líder, dadas as características do seu perfil efusivo e conversador. Neste cenário, acabamos por tomar consciência de uma percepção dualista do ambiente: se, por um lado, o ambiente é descrito como “confortável” (R.B., I54:87) ou mesmo “calmo” (S.V., I55:37-43) pelos colaboradores mais antigos no ateliê, que asseguram ter vivenciado tempos mais duros e intensos (S.V., I55:45-49), é perceptível a vulnerabilidade dos designers menos experientes à pressão inerente de rotinas céleres de execução, evidenciando o receio de não cumprirem as expectativas elevadas em torno do trabalho do ateliê: “(...) quando há um trabalho que corre menos bem, e tu sentes que estás... que desiludes os outros e que te desiludes a ti... sentes que é demasiada pressão.” (R.M., I54:16-21).

Ao nível das relações sociais, os sujeitos caracterizam o ambiente como “no geral (...) bastante bom” (R.M., I54:52-60), uma constatação evidente no decurso dos momentos observados. Esta ideia do *bom ambiente* descrito por R.M. transporta uma noção de familiaridade intrínseca ao contexto da equipa de trabalho, motivada em grande medida pela procura em manter elevado o conforto dos colaboradores e de quem visita o lugar do ateliê (J.S., I52:58-64; R.B. I54:87): as bolachas, as Coca-Colas, cafés ou cerejas, uma constante no seio da empresa, são sinais evidentes do grau de familiaridade subjacente às rotinas da equipa, resultando num forte sentimento de pertença dos colaboradores (L.A., I53:16-17) ou, inclusive, de eventuais agentes externos que integram o ambiente do ateliê, por razões de ordem profissional ou mesmo, como pudemos observar em diferentes circunstâncias, em agendas de ordem pessoal. Este conforto percecionado pelos colaboradores parece promover, em última análise, o contacto prolongado com o trabalho, num fluxo que aparenta ser contínuo: “Às vezes também, se fica mais alguém... ou mesmo quando estou sozinha, até se fica bem aqui. Mas, por exemplo... se sei que vou estar em casa sozinha, acabo por ficar aqui sozinha.” (R.M., I54:23-31).

## 5.2. A implementação de procedimentos

Ao contrário do que verificámos suceder na empresa de Coimbra, os procedimentos de gestão de tarefas e de projetos do ateliê de Lisboa são, na sua maioria, intuitivos, não havendo uma preocupação explícita em registar as etapas e as fases do projeto. É sobretudo nos processos de gestão económica e administrativa que existem instrumentos de gestão específicos para cumprir esse papel (s.v.,61:41–46). A perceção dominante é que a dinâmica da empresa se estrutura, de um modo inevitável, em torno dos costumes do próprio líder, quer ao nível da gestão de tempo, quer ao nível da organização e da gestão dos trabalhos em curso, que se revelam intuitivos e sem estrutura apriorista e prescrita. O ateliê surge, deste modo, com um grande sentido de adaptabilidade às necessidades reais do trabalho, resultando numa expectativa do líder em contar com os seus colaboradores nos momentos mais críticos, à semelhança da conduta assumida pelo próprio líder:

Eu não chateio muito ninguém por se atrasar ou falhar uma proposta criativa, ou por ser mais lento... a trafejar a informação com o cliente. Mas obviamente se tiver que trabalhar ou acabar aquilo à noite também se acaba, ou ao fim de semana. No geral, e como eu também sou um gajo que passo aqui a vida a trabalhar, nem sempre pelas melhores razões, também sou um exemplo... (J.S.,116:11–24)

Esta adaptação aos momentos críticos é reveladora dos procedimentos algo caóticos que caracterizam a empresa, na qual acaba por não haver um método prescrito ou definido de modo antecipado (J.S.,116:43–46), marcados sobretudo pela necessidade em articular os horários inconstantes e frenéticos, consoante as exigências mais imediatas do trabalho em curso. A própria escala diminuta do ateliê surge como uma razão indissociável para que os procedimentos sejam vagos, de que resultam inevitáveis processos sumários, num reflexo da estrutura horizontalizada da empresa, na qual parece não haver “tempo, nem dinheiro” (J.S.,116:26–33) que viabilize, a título de exemplo, acompanhamentos mais prolongados do próprio projeto, não só junto dos clientes (em apresentações ou *follow-ups*) mas também na difusão mediática do próprio trabalho do ateliê. Como resultado, os próprios responsáveis do ateliê parecem assumir *mea culpa* ao identificarem deficiências na promoção do seu próprio trabalho, numa etapa relegada, de um modo paradoxal, para um plano inferior de prioridades, ganhando primazia as necessidades concretas do negócio (s.v.,119:65–72). Todavia, apesar dos riscos inerentes a essa flexibilização de procedimentos, essa dinâmica é percecionada como benéfica para as rotinas do ateliê (s.v.,119:12–17), beneficiando da falta de formatação dos processos, como ilustra o procedimento definido para a receção do próprio trabalho:

É muito frequente nós reinventarmos o bríffingue para podermos fazer o trabalho. É muito frequente. E eu também faço isso com muita naturalidade, embora de outra maneira possa parecer uma estupidez porque nunca nos pagam esse trabalho. Isto são valores que depois têm uma aplicação prática. (...) Porque permite também uma inquietação permanente, ou seja, se a culpa não é dos outros, sempre, então o resultado que eu tenho também está dependente de mim. (J.S., I16:49–66)

Como podemos constatar, é dado especial ênfase à inquietação promovida pela reconstrução do bríffingue e às vantagens que tal abordagem detém para a dinâmica vivida no ateliê. Esta abordagem, todavia, coloca no líder do ateliê uma significativa parte da responsabilidade ao nível da condução dos destinos de cada projeto, visto que é sobretudo através de si que o contacto entre os clientes e o ateliê se estabelece (S.V., I19:4–6), numa concentração de tarefas que nem sempre contribui para o bom funcionamento do ateliê (S.V., I18:84–101).

No que respeita a distribuição dos trabalhos, os testemunhos recolhidos dão conta de diferenças entre os tempos primordiais da empresa e os dias de hoje. Se, no início, era comum o trabalho “sair das mãos do designer” (L.A., I16:68–70; S.V., I18:74–82), com a evolução do trabalho a ser interrompida a meio do percurso e entregue a outro colega, ou mesmo num tipo de concurso interno com trabalhos concorrentes ao mesmo projeto (L.A., I16:72–74), os procedimentos parecem hoje assumir uma maior maturidade ao nível da evolução dos próprios projetos, sedimentada na confiança instalada que o líder detém sobre o trabalho dos seus colaboradores. Esta evolução é vista pelos colaboradores como “uma espécie de crescimento conjunto e uma evolução dos tempos” (L.A., I16:76–80), que se manifesta de igual modo noutro tipo de procedimentos: se, outrora, nenhum projeto começava sem uma reunião com o líder (L.A., I16:82–85), uma conversa na qual se definiam as linhas estratégicas a seguir, é bem evidente que a atual dinâmica da empresa suplanta a necessidade de formalizar esse passo, que se transformou numa breve conversa cara a cara, que ocupará apenas “cinco minutos e pronto” (L.A., I16:87–91). Mas se esta celeridade nos procedimentos definidos para a comunicação com o líder parece ser uma estratégia de evitar perdas de tempo desnecessárias (R.M., I17:19–30), é também o resultado de uma incapacidade de fazer face às limitações temporais impostas para o trabalho dos designers, que reclamam os benefícios de “outro tempo, outro desafogo, outro espaço...” (L.A., I16:93–102), numa espécie de condição inevitável e incontornável de que parecem sofrer os colaboradores do ateliê (R.M., I17:32–40). Um outro resultado colateral desta realidade acaba por ser a especialização de perfis dentro do próprio ateliê, com projetos específicos a serem atribuídos a determinados designers não só pelas suas apetências ou interesses particulares (R.B., I18:35–42) mas, sobretudo,

pelas suas faculdades em responder tão rápido quanto possível (L.A., 117:6–17), resultado das dificuldades de gestão de tempo que advêm dos clientes (R.M., 117:85–91). Fator preponderante para a dinâmica da empresa, a gestão do tempo disponível condiciona de um modo decisivo os procedimentos a adotar pelo coletivo, nos quais surge como inevitável a mediação através de agentes tecnológicos como o *e-mail*, da qual dependem muitas das comunicações com o cliente, mas através do qual se torna difícil evidenciar as mais-valias do ateliê (R.B., 118:49–51).

A celeridade de execução do trabalho transforma-se, deste modo, no motivo principal para a incapacidade de reflexão sobre os processos, sobre os quais parece não haver margem de manobra para refletir ou agir de modo crítico sobre o que foi feito pelo ateliê, num “lado negativo do design” (L.A., 116–117) que parece emergir, e numa forma de trabalhar quase sem margem para etapas dessa natureza (R.B., 118:32–33) que acarreta, de um modo inevitável, num processo doloroso e de difícil gestão (S.V., 119:19–30). Mesmo o registo temporal dos trabalhos em curso parece comprometido pela incapacidade em dar resposta não só ao volume de pedidos que chega ao ateliê mas, sobretudo, aos *timings* apertados em que surgem os trabalhos (S.V., 119:8–10), promovendo a sensação constante de serem poucos elementos do ateliê para dar resposta adequada aos trabalhos (S.V., 119:62–63). Tal retrato parece confirmar, uma vez mais, a natureza algo anárquica (J.S., 116:47) do sistema assumido pelo ateliê de Lisboa, no qual a confiança entre as partes se assume como fator primordial do ADN da empresa: dos clientes em relação ao líder projetual, a quem confiam as responsabilidades em definir o rumo integral do trabalho e, por sua vez, na confiança do líder na equipa que constitui o ateliê, a quem compete, uma vez estabelecido o contacto inicial entre ambas as partes, a responsabilidade de articular com os clientes a evolução e a negociação das etapas do trabalho em curso, assumindo os procedimentos para que a comunicação se desenrole de modo tão eficaz quanto possível, conferindo aos designers (R.B., 118:44–47) e à gestora administrativa do ateliê (S.V., 118:103–108) responsabilidades acrescidas na relação com os clientes, no desenrolar dos processos.

### 5.3. Distribuição das atividades e processos

Num plano de análise sobre a distribuição de atividades, verifica-se que é tida em conta a disponibilidade manifestada por parte de cada designer e considerado o perfil do colaborador, bem como o perfil do cliente. Apesar de poder ser necessário resolver problemas na ligação entre um designer e um cliente (J.S., 90:34–43), já que existe uma ligação estreita entre ambas as partes, com os diferentes designers a serem responsabilizados a assumir diferentes competências. Tal significa, a título de exemplo, que o perfil de pendor tecnológico acentuado de L.A. não invalide que seja R.M. a assumir projetos orientados para plataformas digitais, numa metodologia que acaba por valorizar a aprendizagem mediante

o erro (L.A.,90–91), numa construção contínua de competências. Todavia, a ação de R.B. (o designer residente mais antigo do ateliê) ganha preponderância no seio da empresa, tornando difícil contemplar a dinâmica do ateliê de Lisboa sem a sua atuação, pelo modo como a sua participação indelével define o conjunto de práticas do grupo. Pelas competências adquiridas ao nível do desenvolvimento projetual (R.M.,91:17–22), fruto da longevidade da sua ligação ao ateliê, na participação do designer sénior verifica-se um género de liderança projetual de apoio, uma condição similar à que se verificou no ateliê de Coimbra, embora com contornos distintos. Se, em Coimbra, também a longevidade de A.B. no seio da empresa lhe permite assumir uma linha projetual com maior grau de autonomia, se a escala do ateliê o permitisse (J.B.,164:21–29), o papel de liderança de R.B. no seio das dinâmicas do grupo é assumido e evidente. Embora o próprio não se considere ser “segunda opção para todo o tipo de coisas” (R.B.,91:71–85), é de reiterar o papel preponderante detido pelo designer, em diferentes momentos, no seio das práticas do grupo, num elevado volume dos trabalhos, para os quais é auxiliado pela designer mais nova da empresa, R.M., que auxilia na execução ou derivação de materiais gráficos (R.M.,91:24–27; 55–57) com uma direção conceptual definida pelo colega. Apesar da resistência do próprio, os relatos tornam inevitável o seu papel de “segundo professor” (R.M.,91:59–69) nas práticas do grupo, numa conceção que não parece deter paralelo no ateliê de Coimbra.

#### 5.4. A evolução dos projetos

Considerando que a receção aos projetos do ateliê é feita, de modo invariável, pela figura de liderança projetual do grupo (R.B.,118:1–30), assume-se como natural uma evolução dos projetos acompanhada por estratégias de liderança projetual sempre presentes, em que o líder intervém, seja de um modo mais ou menos ativo, no percurso evolutivo dos projetos da empresa. Na análise dos testemunhos dos colaboradores, se as relações de hoje são marcadas por uma confiança do responsável projetual sobre o trabalho dos seus trabalhadores (L.A.,72:20–22), que reduz o consumo do tempo disponível do líder aos valores mínimos possíveis para o projeto, a sua abordagem de melhoria contínua dita em grande medida o modo como os projetos – muitos dos quais publicações ou volumes periódicos, com vários títulos em série – evoluem no seio do ateliê, como patenteiam as palavras de R.B.: “É um trabalho que se vai construindo. Se for uma coisa semanal, todas as semanas tu tens oportunidade de ir melhorando (...) As coisas para ele são sempre um *work in progress*...” (R.B.,75:66–76). Apesar de nem todos os trabalhos serem dotados desta condição de melhoria em processo contínuo (R.B.,76:35–47), esse é o traço que melhor contribui para o esclarecimento da evolução dos projetos que, em muitos momentos, são definidos, organizados e concebidos pelo líder e pela equipa do ateliê, numa manipulação dos conteúdos (J.S.,71:5–12) que confere grande liberdade de abordagens



gráficas, numa autonomia que força de um modo quase inevitável um espírito de mudança ao projeto sempre presente:

(...) o J.S. sempre nos incutiu muito isso, é extra disponível... essa simpatia até com os clientes e com tudo, com o próprio serviço. Eu acho que nós acabámos por refletir quase inconscientemente. Estamos sempre disponíveis, seja para alterar, para discutir, para fazer, para estar mais um bocado... para fazer de outra forma. (R.B.,74-75)

Face aos testemunhos, reforça-se a ideia de que a responsabilidade sobre a evolução dos projetos incide em grande medida sobre o designer, que poderá adotar as estratégias individuais que lhes sejam mais convenientes (R.B.,76:13-25), embora seja o resultado do trabalho (L.A.,72:57-61), e não o processo, o foco primordial do trabalho, que tem sempre em consideração o crivo do líder (L.A.,72: 27-30, 82-91), medida de qualidade que serve de primeira etapa de aferição do projeto:

(...) se quisermos, ele é uma espécie de primeiro filtro em relação ao trabalho e o cliente. Ele é o primeiro filtro. Não é fazer em função daquilo que ele vai achar que está bem ou mal, mas acho que é impossível uma pessoa abstrair-se disso. (L.A.,71:94-100)

### 5.5. Estratégias de gestão comercial

Quanto às estratégias de gestão da empresa, o destaque primordial segue para a conciliação de papéis detidos por J.S., que assume em simultâneo os papéis de líder projetual e gestor comercial do ateliê. Para o auxiliar nesta dupla missão, o responsável projetual do ateliê de Lisboa conta com a presença de s.v. não só para assegurar as questões mais técnicas do foro económico, mas também para garantir que o cumprimento das responsabilidades a esse nível, na articulação com os agentes externos – clientes ou fornecedores – ou na gestão quotidiana intrínseca ao funcionamento do ateliê. A descrição de s.v. contribui para o retrato do perfil do líder enquanto gestor:

Para o negócio... para o negócio em si (...) Se ele pudesse ser um bocadinho mais... linear... no fundo mais... menos emotivo em relação aos trabalhos, se calhar perdia alguma qualidade em relação a alguns, mas aumentava em relação a outros... acabava por conseguir olhar de fora... não tão dentro... (S.V.,100:102-105)

Este sucinto testemunho dá-nos conta das dificuldades suscitadas na gestão da empresa pelo cariz emotivo da personalidade do líder, cujo envolvimento e entrega aos trabalhos acaba por impedir uma análise mais fria ao ateliê como negócio. O relato parece ser

reforçado pela consciência do próprio J.S., que se considera um patrão atípico, com “as qualidades e os defeitos” (J.S.,71:19–21) que daí advêm, numa conduta que não é distinta das características que o distinguem como indivíduo ou responsável projetual. Socorremo-nos, uma vez mais, das próprias palavras de J.S., que ilustram de modo veemente a sua conduta como gestor:

(...) tudo aquilo que eu faço, como gestor e empresário, é muito intermitente. E está re-fém das minhas qualidades e defeitos pessoais. (...) Tenho uma memória miserável, que só me arranja problemas... tenho uma tendência para a procrastinação, não no trabalho em concreto, mas nas decisões e até, às vezes, a enfrentar as situações que implicam ponderação e estudo (...) Tenho dificuldade com isso. (J.S.,70:20–34)

Apesar deste discurso autocrítico, o líder parece não perder de vista os aspetos mais concretos da realidade do negócio e dos problemas que podem afetar a sustentabilidade da empresa. Assumindo que “estruturas como esta estão condenadas a desaparecer, porque não têm sustentabilidade, a médio-prazo” (J.S.,99:47–56), resultado não só do incremento da carga fiscal imposta às empresas do género, por um lado, mas também da desvalorização do valor atribuído ao trabalho, por outro (J.S.,99:31–33;100:49–52), J.S. revela a preocupação em manter a empresa num nível de segurança financeira adequado à sobrevivência do grupo.

Assumindo responder de um modo intuitivo aos desafios que vão sendo identificados, numa conduta profissional interligada com as ligações da vida privada (J.S.,99:79–87), a gestão do ateliê não parece ser distinta do modo como este surge, em que a principal preocupação era a de “normalizar a minha situação contributiva e financeira” (J.S.,99:98–101), nunca tendo havido um plano identificado ou uma linha estratégica definida (J.S.,99:89–92;100:47). Talvez por isso, o líder do ateliê de Lisboa assumia de um modo descomplexado que “como negócio somos uma espécie de empresa à beira do desastre permanente” (J.S.,99:82–83), dando primazia ao valor projetual e, sobretudo, à mais-valia promocional inscrita no trabalho, mesmo que nessa aceitação do trabalho surjam eventuais riscos económicos com potencial para colocar em causa a sustentabilidade económica da empresa. Um exemplo evocado por J.S., embora longo, ilustra de um modo conveniente a atitude assumida para o ateliê a este nível:

Fizemos um trabalho interessante para o tapume da Praça do Comércio, para o restauro da estátua, que foi durante muito tempo, como negócio, uma ruína completa. Depois, ficou simpático, no final... com mais um patrocínio que eles conseguiram arranjar. E no qual eu, aliás, ajudei a cimentar, a angariar. Mas ao princípio, aquilo era um trabalho

ruinoso. Havia 10.000 euros para fazer aquilo e eu disse que sim, que fazia. Até sei fazer contas. Porquê? Porque queria imenso fazer aquele trabalho. Porque queria imenso que uma produção do ateliê, que não era só o design gráfico... era a conceção toda... e até os textos, que foram escritos por mim. Tudo era nosso. E portanto eu queria muito ter uma coisa ali, naquele sítio, uma coisa que pudesse ser assinada por mim durante mais 1 ano. E parece publicidade gráfica...portanto, eu queria muito fazer aquilo. E durante um mês e tal, andei a chorar aqui pelos cantos, a dizer que ia perder uma fortuna com aquele trabalho... e perdia-a. Que se lixe. Perdia-a. Porque aquele trabalho era importantíssimo para o ateliê. Portanto, eu diria, se quiseses, que este é o principal objeto de avaliação. Não regateio recursos para uma coisa que eu considero que é importante para a imagem do ateliê, no sentido obviamente de gerar ruído mediático e novos negócios, ou novas oportunidades de negócio. (J.S.,99–100)

Um de vários exemplos do sistema de valores incorporado na estratégia de gestão do ateliê (J.S.,100:25–45), evidencia que o valor primordial para o líder é a qualidade reconhecida no trabalho, princípio de que não parece estar disposto a abdicar, mesmo que para tal possam ter que assumir papéis não-remunerados como forma de garantir a qualidade total do serviço (J.S.,99:23–29) ou, numa postura mais arriscada ainda, possam correr o risco de ter perdas financeiras na execução do trabalho. Neste quadro, é s.v. quem acaba por deter um papel mais acentuado no controlo sobre as questões financeiras da empresa (s.v.,101:14–16), servindo de igual modo como a voz da consciência financeira do grupo (s.v.,102:1–15), num processo nem sempre isento de dificuldades (s.v.,102:17–23). Apesar das diferenças de abordagem, é a própria assistente a reconhecer existirem vantagens na adoção de uma filosofia de gestão mais intuitiva (s.v.,101:96), adotada pelo seu líder, pela adaptabilidade proporcionada pelo modelo de gestão (s.v.,101:42–47), permitida pela preservação da estrutura diminuta da empresa, sem níveis estratificados ou modelos de funcionamento mais rígidos (s.v.,101:72–73), numa atitude coerente com a conduta assumida noutros domínios do ateliê.

Às estratégias de gestão financeira adotadas pelo ateliê de Lisboa acrescentam-se apontamentos da atitude aplicada para o dia-a-dia da empresa, que dá primazia a uma manutenção de um nível de conforto elevado para os trabalhadores da empresa, designers, num exemplo similar ao que verificamos suceder na empresa conimbricense, procurando garantir que nada falte à equipa de trabalho, como livros, revistas ou internet sem fios (R.B.,100:81–86). Já sobre a remuneração dos colaboradores, o líder aborda sem rodeios a conduta adotada, num exemplo revelador do modo como o líder premeia a exigência sobre o trabalho:

(...) eu nunca paguei horas extraordinárias a ninguém. Nunca me lembro de ter feito isso. Às vezes, quando alguém da equipa é particularmente bombardeado com trabalho, e tem uma sobrecarga continuada durante algum tempo, nós compensamos com uma viagem, ou damos-lhe uma maquinação ou uma coisa qualquer. (...) no geral, nós trabalhamos mais do que devíamos. E as pessoas têm mais trabalho do que deviam. (...) Por outro lado, eu nunca os penalizo demasiado pelo facto de aquilo que fazem não estar tão bem como devia estar. (J.S.,99:7-22)

O exemplo, que patenteia o interesse em valorizar o trabalho criativo dos seus colaboradores, é uma demonstração da conduta utilizada pelo líder para garantir a satisfação da equipa com a qual colabora, numa conduta que acaba por promover a “credibilidade em termos do negócio” (S.V.,101:18-28), quer na ligação aos colaboradores internos, quer nas relações com os colaboradores externos.

Uma última ideia concreta que fica da análise dos testemunhos reforça a importância do modelo de funcionamento assente na linha autoral do líder. Enraizado na própria conduta comercial assumida para a empresa, percebe-se ser indissociável o funcionamento do ateliê sem a figura do seu líder projetual mesmo que, ao nível do desenvolvimento projetual, a sua presença possa ser lacónica, como teremos oportunidade de perceber adiante. As fortes linhas identitárias do líder, e o ADN que incute ao ateliê tornam fundamental a sua presença na empresa, sem a qual esta não sobreviveria, numa opinião sustentada pelos colaboradores: “(...) o que eu sinto é que este ateliê, se não tiver cá o J.S... É um ateliê de autor... Se eventualmente acontecer alguma coisa ao J.S. que o impeça de estar aqui, sinto que... é uma empresa que se dissolve” (S.V.,100:105-108).

## **6. Síntese comparativa – A estrutura organizacional dos ateliês**

Apesar das semelhanças na sua estrutura organizacional, composta por uma equipa essencial de dimensão análoga, os dois casos revelam diversos aspetos distintivos, que trataremos de confrontar adiante. Uma diferença preponderante tem que ver com a ação do líder projetual no seio da prática organizacional do ateliê. Se, em Coimbra, o líder projetual assume de um modo exclusivo o papel de agente de confrontação de qualidade projetual da empresa, o líder projetual do ateliê de Lisboa assume, para além das suas responsabilidades nesse domínio, o papel de gestor comercial da empresa, concentrando de um modo inevitável todos os aspetos relacionados com o desenvolvimento dos projetos, numa condição com indeléveis implicações na dinâmica organizacional observada. Apesar das diferenças entre os casos, é de registar a predominância de uma visão autónoma para o trabalho de cada designer que deverá, mesmo sob alçada do líder, assumir os destinos do trabalho em curso. Talvez por isso esteja tão patente a ideia

de uma tendência de individualização excessiva para as atividades projetuais observadas no ateliê, que acompanham o sentido de responsabilização individual assumido pelos designers<sup>140</sup>, no que podemos descrever de *coletivo individualizado*. No caso de Coimbra, o isolamento da componente projetual da realidade mais comercial do ateliê é também o resultado do esforço em preservar a estabilidade que consideram necessária à prossecução de trabalho de qualidade superior, que deposita na figura do gestor comercial e sócio gerente uma importante linha de acesso ao ateliê, que acaba por filtrar o trabalho que chega aos colaboradores criativos do ateliê, servindo de igual modo como resolutor de problemas. É na sua conduta e no seu esforço em garantir as condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho que se projetam as estratégias comerciais da empresa, reveladores do esforço em organizar e planificar, de um modo tão estruturado quanto possível, as atividades do grupo. Para tal, os procedimentos implementados no seio da empresa tomam em linha de conta esta filosofia, focada em rentabilizar os recursos disponíveis, para as quais se tornam essenciais a internalização de ferramentas digitais para o registo evolutivo das etapas dos projetos em curso.

Na análise do ambiente encontrado em cada território, o enfoque vai para o modo como as condições físicas de cada lugar transformam cada contexto observado. Um exemplo evidente dessa condição é a separação física, no ateliê de Coimbra, das áreas de gestão e projeto, com os designers a ocuparem o piso superior e os colaboradores com funções distintas a ocuparem o piso térreo do ateliê. Esta distribuição dos colaboradores, para além de patentear o sistema de valores intrínseco para o ateliê de Coimbra, é também ilustrativa do modo como os projetos evoluem no seio da empresa, nos quais se preserva, de modo consciente e assumido, o envolvimento dos designers nas fases iniciais de discussão dos projetos, almejando evitar a entropia gerada por projetos sem condições para prosseguir ou ligações mais problemáticas com determinados clientes.

Acreditamos, perante esta condição, que a prática projetual do ateliê reserva um espaço de maior privacidade face ao olhar externo ou, se quisermos, um *black-boxing projetual* como forma de salvaguarda da atividade dos designers, condição que procurámos materializar pela via visual, através do mapa C4 (à direita), e que parece permitir uma adaptabilidade do ateliê de Coimbra no que diz respeito às solicitações vindas do exterior e viabilizando o que consideramos ser uma coexistência de vários ateliês dentro de um só. Apesar deste sentimento de proteção quanto ao papel do designer no processo, os testemunhos dos colaboradores deste ateliê salientam as dificuldades resultantes da imposição de tempos pouco realistas para a execução dos trabalhos e a urgência em fazer, no que consideram ser um desrespeito pela prática projetual e pela

---

140. Ver Quarta Camada — A Prática Projetual.

planificação condigna das atividades, valores que se percebem inalienáveis para o ateliê de Coimbra.

Já em Lisboa, os testemunhos dos colaboradores não refletem, do mesmo modo, as dificuldades evidenciadas pelos colegas de profissão de Coimbra. Resultado de uma ausência de rotinas hirtas de trabalho, o ambiente gerado no seio do ateliê é reflexo de uma abordagem de menor pendor administrativo para a empresa, dando destaque a uma familiaridade intrínseca da equipa de trabalho, motivada também pela maior permeabilidade do ateliê à integração de vários agentes externos na sua dinâmica, com a presença regular de (sobretudo) colaboradores externos no seio da empresa, numa ligação que veremos materializada de modo visual no mapa L7 (ver p. 280), que representa igualmente a dinâmica relacional com agentes externos. Todavia, se a permeabilidade do ateliê à presença de agentes externos poderia dar a ideia de uma maior dinâmica projetual em grupo para o ateliê, os testemunhos reforçam, à semelhança do que sucede em Coimbra, a individualização e o sentimento de responsabilização do trabalho sobre os designers, que colaboram ante a ideia de uma missão coletiva para os desígnios do ateliê, numa linha de entendimento que segue para lá dos compromissos do negócio (Bonsiepe, 1965/1999).

Habitados às rotinas exigentes de trabalhos cíclicos, de natureza periódica e em atualização contínua ou, como refere o líder do ateliê de Lisboa, trabalhos de continuidade, os testemunhos revelam a capacidade dos designers de se conseguirem abstrair dessa multiplicidade de agentes, em prol do trabalho a executar, chegando mesmo a considerar que, se o trabalho fosse desenvolvido em salas isoladas, ninguém repararia, numa característica que explica o maior desgaste evidenciado na participação dos designers mais inexperientes, dada a pressão adicional sobre os seus processos e o sentimento de um patamar de exigência difícil de suportar, uma condição que justifica também as dificuldades acrescidas em integrar novos colaboradores, menos habituados a lidar com uma dinâmica desta natureza.

Herança ou não do duplo papel, de gestor e líder projetual, assumido pelo líder do ateliê de Lisboa, que acaba sempre por assumir inclusive o primeiro contacto com os clientes – mapa L4, à esquerda – o destaque vai para a preponderância do papel desempenhado por R.B. no seio do ateliê da capital. Quer pela longevidade da sua colaboração como designer residente do ateliê, quer pelas competências individuais a partir das quais se foi construindo um perfil de designer para o ateliê, a análise dos testemunhos coloca este designer num patamar de relevo para o desenrolar dos processos do grupo, com papel de destaque no seio das dinâmicas do grupo, sendo de salientar a articulação da sua ação com o trabalho desenvolvido pela designer *benjamim* do ateliê, R.M.

Já ao nível da gestão comercial, temos também oportunidade para perceber diferenças significativas entre os casos. Nos testemunhos do ateliê de Coimbra é realçado o

papel da empatia na constituição das relações, num contexto em que o trabalho não é feito a qualquer custo. Assumem, nesta matéria, preferir cortar o mal pela raiz evitando trabalhos para os quais considerem não haver fundamento ou condição para a sua continuidade, procurando a minimização de experiências falhadas e o ajustamento de expectativas de parte a parte, numa adaptação progressiva que advém da aprendizagem ao longo do tempo e que revela a maturação enquanto organismo empresarial, evidenciado pelo grupo. Por sua vez, na análise das abordagens comerciais do caso de Lisboa, a interpretação dos testemunhos ajuda-nos a identificar uma conduta bastante distinta daquela que assistimos no ateliê de Coimbra.

Com uma gestão comercial pautada pela emoção e intuição em torno do projeto, a dinâmica organizacional do grupo assenta no essencial em procedimentos intuitivos, sem pretensão de controlo ou gestão de processos, em linha de continuidade com o perfil individual assumido pelo líder do ateliê, cuja conduta assume como natural a interligação da empresa com as conexões da vida privada, pautada pelo valor da atividade projetual como modo de vida. Face ao exposto, torna-se perceptível uma indissociabilidade do ateliê da sua figura de liderança projetual, cuja ação atravessa todas as instâncias organizacionais da empresa, não parecendo ser o caso no contraponto coimbricense, considerando a estrutura que lhe serve de suporte. É de salientar, todavia, que os procedimentos implementados, aparentemente algo caóticos e sem método prescritivo, se sedimentam numa desorganização que parece funcionar bem nas rotinas definidas para o grupo, que aproveita essa falta de rigor para se ajustarem ao quadro de condições de cada projeto, para os quais não parece existir uma estrutura predefinida, ao contrário do esforço verificado no ateliê de Coimbra em reduzir a intuição no processo, socorrendo-se de estratégias de gestão, planificação e controlo para a organização das atividades do ateliê. Esta posição de maior pendor de risco do ateliê de Lisboa é, todavia, contrabalançada pela ação de s.v., que assume de modo evidente o papel de voz de consciência económica do grupo, procurando manter a empresa num patamar de segurança financeiro adequado à sobrevivência da empresa e zelando pela preservação do conforto e estabilidade dos designers na execução do seu trabalho, promovendo um sentido partilhado de bem-estar coletivo.

Uma constatação particular, em ambos os casos, diz respeito à preponderância da ação dos agentes não-humanos na constituição da dinâmica organizacional das empresas, quer na organização dos procedimentos da empresa, quer na mediação da comunicação com outros agentes. Para além das condições físicas de cada lugar, que nos parecem deter uma importância assinalável sobre esta matéria, a preponderância destes agentes é visível, desde logo, no ateliê de Coimbra, na organização dos procedimentos da empresa, que alicerça muitos dos seus procedimentos na colaboração com agentes tecnológicos e di-



gitais, como patenteia o papel assumido pela página de internet da empresa, eixo fulcral para a comunicação da empresa para o exterior e elemento de apoio preponderante nas estratégias de gestão comercial. Por sua vez, a ação destes agentes é também salientada pela importância do seu papel na mediação das comunicações com os clientes nas instâncias de avaliação dos projetos, que ocorre sobretudo por *e-mail* e telefone, uma condição que não deixa de provocar junto dos colaboradores o sentimento de que, deste modo, o potencial ilustrativo das competências e mais-valias do ateliê fica por cumprir.

Considerando as interpretações dos testemunhos dos colaboradores do ateliê, são perceptíveis as diferenças significativas da abordagem enquanto entidade organizacional. No entanto, e apesar dos elementos que distinguem a realidade de ambos os contextos, constata-se o predomínio de uma visão em torno do design *uber alles*, i.e., acima de tudo. Essa valorização intrínseca para a prática projetual, manifestada de modo distinto em cada caso, assume-se como um dos pontos de similitude entre as empresas, num contexto em que se percebe a valorização da autonomia dos designers no desenrolar dos processos de trabalho.

Ao nível da estrutura organizacional, poderíamos afirmar que os casos selecionados se caracterizam por estruturas simples (Worty, 1950; Mintzberg, 1975/1995), que dependem da ação do líder. No entanto, é de realçar uma especificidade observada nos discursos dos próprios agentes, decisiva sobre os processos organizacionais da empresa: se, no caso de Lisboa, o líder assume sobre si a responsabilidade em todas as esferas de ação do ateliê, numa estrutura mais orgânica do que estandardizada (Mintzberg, 1975/1995), no caso de Coimbra damos conta de uma desresponsabilização, da parte do líder criativo, de determinados aspetos do funcionamento da empresa, assumindo que a sua presença se torna, pela organização do trabalho, desnecessária nessa esfera organizacional. No entanto, é possível constatar que os casos se caracterizam por uma estrutura dinâmica que, consoante as circunstâncias, vai oscilando entre uma natureza próxima da artesanal, com contacto direto entre os colaboradores da empresa e os seus clientes, até assumir uma natureza do tipo burocrático, característica de projetos com outra escala ou com uma maior necessidade de articulação de diferentes agentes. Assim, dado o achatamento da sua estrutura, e apesar dos ateliês fazerem depender a sua estratégia comunicacional em torno das competências evidenciadas pelo líder, não poderemos afirmar em bom rigor que se trata de uma estrutura de poder centralizada, uma vez que as decisões vão sendo assumidas pelos diferentes elementos do grupo.

## Terceira camada — O Líder Projetual

### 7. O líder do ateliê de Coimbra

Formado em Biologia, o perfil de J.B. como líder projetual assenta sobretudo numa identidade construída sem formação académica em design. Este aspeto assume uma importância basilar na definição do perfil do designer, cujos testemunhos denunciam uma atitude de desafio constante face aos seus contemporâneos, cujo percurso assenta na proximidade com a Academia e que detiveram formação projetual como designers (J.B., 67:69–72). Apesar da tardia institucionalização do design em Portugal, muitos dos designers da geração de J.B., que assumem as funções de líderes projetuais em ateliês consagrados de design gráfico independentes tiveram uma formação demarcada com disciplinas de Projeto, nas áreas de Pintura, das Belas-Artes, ou mesmo em cursos de Design de Comunicação com docentes que detinham esse perfil, ao contrário do que sucede com o líder do ateliê de Coimbra. Esta característica do perfil de J.B. torna-o singular nas abordagens que detém ao Projeto, construindo uma identidade própria que o distingue dos designers da sua geração.

No período que antecedeu a origem do ateliê de Coimbra, foi sobretudo no design de livros e de catálogos para exposições num Museu de Antropologia que J.B. foi desenvolvendo um grau de competência mais evidenciado, instituição na qual desempenhava as funções de Técnico Superior de Audiovisuais. Com o acumular da experiência desenvolvida ao longo dos anos, a que acresceram atividades similares para editoras independentes e outros núcleos culturais, o percurso de J.B. acabou por se tornar indissociável no universo cultural da cidade dos estudantes, em domínios culturais como a literatura, o teatro, a fotografia ou o jazz, sem nunca perder de vista a matriz original do seu trabalho, mais ligado à produção de livros, numa característica fulcral para a matriz identitária do ateliê de Coimbra, que se estabelece no final dos anos 90.

Nesta breve sinopse da atividade do líder projetual do ateliê de Coimbra, é possível perceber que na base do seu percurso evolutivo como designer está uma forte ligação às áreas culturais, com um papel determinante desempenhado pela construção contínua de competências nas áreas relacionadas com a Tipografia e as Artes Gráficas. Um outro pormenor importante prende-se com a sua localização geográfica. Numa cidade como Coimbra, distante dos polos aglutinadores de Lisboa e Porto, cidades nas quais se concentravam a grande maioria das atividades literárias e culturais com expressão nacional, a aprendizagem de J.B. acabou por depender de um modo direto das vivências académicas que distinguem a cidade de Coimbra, beneficiando das vantagens que advêm da vasta comunidade que se estabelece em torno das atividades da sua Universidade, local

privilegiado para o cruzamento interdisciplinar de saberes e de contacto com uma rede de perfis multifacetados e plural.

### 7.1. O perfil identificado para o líder

Na caracterização do perfil de J.B., os testemunhos dos colaboradores do ateliê parecem confluir num mesmo sentido: J.B. é um indivíduo com *bom gosto*, dotado de uma sólida base sobretudo ao nível da cultura visual, cujo olhar crítico acutilante aprendido de um modo tácito, e desenvolvido ao longo dos anos (A.S.,64:51–56), que privilegia a facilidade de leitura das mensagens visuais (D.S.,65:37–38). Essa conduta, para além de lhe permitir ver de imediato se algo “está bem ou se está mal” (A.S.,64:53–54), coloca-o num lugar privilegiado de elevada confiança nas suas *expertises*, que chegam mesmo a antecipar a resposta dos seus clientes ao trabalho apresentado: “eu costumava dizer que quando um projeto passa no J.B., passa no cliente. É certo e sabido” (D.S.,65:95–96). Talvez pela conquista dessa posição como *opinion maker* privilegiado, a sua atitude é identificada, por vezes, como sendo arrogante e direta (D.S.,65:84–85), dotada de agressividade quando os resultados diferem das expectativas (D.S.,65:87–90), chegando mesmo a ser “bruto” (A.S.,64:37–44) para com os seus colaboradores, numa posição autoritarista que se manifesta inclusive no modo como são distribuídas as zonas de trabalho (J.B.,67:79–82). Na sequência deste comportamento identificado, os designers assumem ser necessário aguardar pelo momento oportuno para recolher o aval do responsável projetual (A.B.,63:9–14), numa condição que reforça a preparação adicional por parte dos designers na sua capacidade argumentativa e na conquista das propostas que submetem a aprovação, procurando não só *navegar* pelas oscilações temperamentais do líder (A.S.,64:29–32), mas também ir tentando deslindar a sua interpretação dos processos e das suas ideias, marcada por faltas de clareza, paradoxos, de difícil interpretação e transmissão (A.B.,61:55–58; 62:55–58). Apesar da consciência detida por essas mesmas dificuldades, J.B. não parece evidenciar remorsos nessa mesma relação, assegurando que essa sua forma de estar na vida é irrevogável, não havendo, por isso, “nada a fazer” (J.B.,86:61–66).

Importa salientar, face ao exposto, que a atitude que se assemelha problemática por parte do líder parece transportar uma importante carga emocional pois não só desculpabiliza os seus comportamentos como, inclusive, serve de modelo aos seus designers, pelo dinamismo que parece introduzir no seio da equipa, que o situam próximo do ideal preconizado para um líder do género:

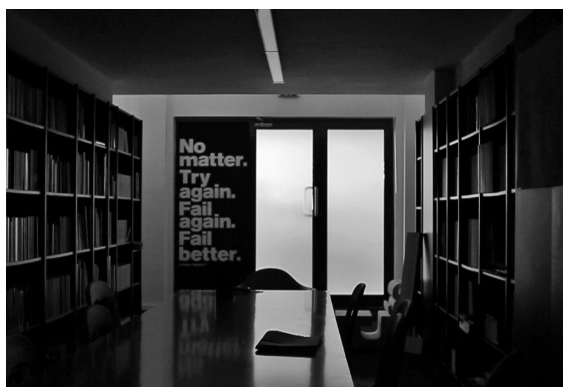
O líder ideal (...) é muito próximo do... daquilo que o J.B. é. Acho que, muitas das vezes, há trabalho que eu vejo dos meus colegas, com quem ele não tem... ele não quer

saber daquele trabalho, e muitas vezes não dá o apoio que devia dar. Há clientes que... que ele diz ‘epá, isso não me interessa para nada’! (D.S.,65:64–70)

A esta atitude aguerrida do líder acrescentam-se outros apontamentos de carácter salientados como positivos para a dinâmica do ateliê. Para o gestor comercial, A.M., o perfil do sócio distingue-se pela sua capacidade em identificar o que é essencial para que o projeto atinja o patamar mais elevado: “uma certa capacidade de, no meio do ruído, das pressões, das influências, não perder de vista o que é importante para a qualidade final do projeto... eu acho que isso é uma qualidade extraordinária que o J.B. tem” (A.M.,63:93–99). Mesmo as suas aparentes contradições e paradoxos (A.B.,63:16–26) são percecionados como benéficos para a riqueza projetual do ateliê, cujo resultado se traduz numa espécie de *estranheza transformadora* introduzida pelo líder nas rotinas do grupo, no que se assume como um exercício de assinalável consciência (J.B.,66:90–97), interpretada como uma manifestação da expressão de Samuel Beckett, fixa nas paredes do escritório (Figura 32):

Eu lembro-me, de facto, às vezes, nos primeiros tempos, não ser nada claro e eu ficar tudo à nora, e perceber, ‘ok não é por aqui, mas por onde é que é?’ ... E fiques um bocadinho bloqueado e não sentires ali essa força de desbloqueio e de motivação... mas por outro lado também te torna mais adulto... ‘Não te vou dizer como é que é, mas não é isto... Pensa tu pela tua cabeça, desenha tu pelas tuas mãos... *Try again, fail better*’ ... (A.B.,63:33–41)

**Figura 32.** *No matter. Try again. Fail again. Fail better.* (Fonte própria)



Frase de Samuel Beckett patente no Ateliê de Coimbra.

Outra característica que ressalta do perfil do líder é a liberdade de movimentos que este assegura à sua equipa projetual. Os designers assumem poder fazer “quase tudo” (D.S.,65:60–62), reconhecendo a abertura evidenciada pelo líder em aceitar diferentes discursos visuais dos dele (D.S.,65:10–12), dado o interesse assinalado em promover uma certa frescura para os trabalhos do grupo (A.B.,63:5–7), desde que bem executados (D.S.,64:101–105), não sendo forçados a ir ao encontro da sua própria identidade ou das suas abordagens prediletas para a resolução de problemas gráficos (A.S.,64:21–23). Tornam-se úteis, uma vez mais, as suas ideias face ao desenvolvimento projetual, numa

atitude que se confunde com os outros meandros da vida do designer. Deste modo, se numa primeira instância os discursos de J.B. coincidem com os dos seus colaboradores, sobretudo no que respeita à não prescrição de discursos visuais para os trabalhos da equipa, onde o líder garante não assumir a intenção de incutir uma marca autoral vincada (J.B.,66:8–29), outras passagens do entrevistado sugerem uma atitude mais conservadora do que os relatos da equipa poderiam antecipar (J.B.,66:40–54). Todavia, a noção de risco de que J.B. fala significaria sair de uma esfera de intervenção na qual o líder do ateliê de Coimbra considera haver, ainda, muito por concretizar:

A sensação que eu tenho... num país sem tradição em design... onde a maior parte das pessoas, mesmo os profissionais, não sabe meter uma letra ao lado da outra... não sabe o que é  *Kerning*... epá... vamos inventar o quê? Eu tive sempre muito mais um ímpeto para... para procurar fazer as coisas bem, nas regras... porque eu acho que isso não está feito. Porque isso não está feito. E daí às vezes alguma reação minha em relação a determinado tipo de inovações, novas linguagens... quando não se sabe o básico, ainda... quando o básico não está enraizado. (J.B.,66:70–81)

A citação ilustra-nos, por isso, que este *falso conservadorismo* do líder detém um sentido programado, revestido de uma enorme intencionalidade, numa estratégia de discurso visual que privilegia o combate à obsolescência das mensagens gráficas, procurando inovar sem entrar em conflito com o sentido restrito das regras, em respeito dos classicismos intrínsecos às linguagens tipográficas. Salientando uma vez mais o afastamento da formação inicial em design (J.B.,66:65–73), na linha de pensamento de J.B. essa atitude de *arriscar pouco* apresenta-se como uma atitude tão ou mais vanguardista que outras linguagens gráficas, com jogos de composição formal ou com abordagens tipográficas mais ilustrativas. Mesmo a sua atitude niilista face à própria conduta no projeto parece funcionar em prol de uma constante procura em melhorar e aproximar-se de um patamar de exigência próximo das referências tidas como exemplos, num exercício autocrítico, que resulta em “estar sempre à procura de melhorar” (J.B.,67:57–58). É também nesta linha de ideias que fomenta, junto dos seus designers, uma cultura de aprendizagem contínua (J.B.,67:22–28), assente em grande medida na qualidade das relações sociais estabelecidas com agentes externos, como é o caso dos impressores. Ao nível das referências invocadas para a profissão, o destaque de J.B. é dado às influências que chegam vindas do estrangeiro (J.B.,67:33–36), da imprensa, ou da literatura, e que se traduzem num desprezo generalizado pelo trabalho desenvolvido pelos pares em território nacional: “Não me interessa nada do que é que se está a fazer ou do que é que não se está a fazer... pfff... ligo pouquíssimo” (J.B.,67:69–72). Reco-

nhecendo a preguiça em explorar novos territórios, destaca a astúcia da capacidade que detém em converter as ideias dos colaboradores e elevá-las a um patamar de qualidade superior ou, para usar as suas próprias palavras, “eles levantam as lebres e eu caço-as” (J.B.,66:102–103). Nota-se, ainda, uma certa resignação face às dificuldades do projeto, assumindo uma menor disponibilidade na resposta a determinadas condicionantes do trabalho que, pelos constrangimentos que oferecem, já não justificam o esforço (J.B.,67:97–107). Assume, nesta medida, que a sua atitude se transformou ao longo do tempo, embora seja uma matéria sobre a qual não revela qualquer angústia ou peso na consciência (J.B.,68:1–7).

No que respeita a introdução de novas tecnologias na abordagem projetual, percebe-se, apesar de não dominar linguagens de programação ou *software* específico para o desenvolvimento do trabalho, que detém uma consciência precisa do que é possível fazer-se (A.S.,64:78–87). Essa consciência, aliada à sua fluência tecnológica na ótica do utilizador (J.B.,67:76–77), torna em evidência a procura de J.B. em revitalizar a sua abordagem projetual e evitar a ossificação das suas estratégias criativas, juntando próximo de si designers com diferentes perfis que evidenciem competências técnicas e intelectuais capazes de complementar o líder e contribuir para o desenvolvimento de projetos com uma componente tecnológica de pendor mais acentuado. Por último, uma nota sobre a caracterização do perfil de J.B. que se prende, uma vez mais, com o seu papel no seio do ateliê, em concreto na mutação do seu comportamento ao nível das questões económicas que envolvem a empresa. Apesar da separação entre setores<sup>141</sup>, os colaboradores do ateliê assumem que J.B. está “muito mais consciente do lado empresarial destas coisas do que no início...” (A.M.,63:84–88), período no qual era ainda mais evidente a rejeição destes tópicos por parte do líder projetual (A.M.,63:90–91), nas instâncias iniciais do funcionamento da empresa.

## 7.2. As relações com J.B.

Nos testemunhos que dão conta das relações com o líder, percebemos a importância dada à construção das relações ao longo do tempo (A.B.,78:1–2) e, uma vez mais, da empatia gerada com os elementos do ateliê (A.M.,79:24–26). No que respeita a relação entre o líder projetual e o gestor comercial da empresa, a relação que estabelece as bases de criação do próprio gabinete, são visíveis as dificuldades em materializar o que funciona e o que não funciona na relação, para a qual não existe conduta prescrita ou antecipada (A.M.,78:44–46), sendo destacada uma química de trabalho construída ao longo do tempo, com limites sociais definidos e implementados de forma gradual (A.M.,78:48–65). Nesse processo tácito de regras construídas entre ambas as partes (A.M.,78:67–70), que não surge isento

---

<sup>141</sup>. Ver Segunda camada — A estrutura organizacional do ateliê.



de tensões motivadas pela própria natureza do trabalho do gabinete (A.M.,78:72–73), é salientada a importância desse equilíbrio de forças entre os dois domínios do ateliê, numa oposição tida como frutuosa para o equilíbrio do funcionamento da empresa (A.M.,78:75–98), para a qual se constata uma proteção mútua, que acaba por surgir de parte a parte, como é possível constatar pelas palavras de A.M.: “Há muitos processos que ele também lidera, em que ele intencionalmente não me envolve (...) nós protegemo-nos um bocado um ao outro. Isso é muito importante” (A.M.,79:18–22).

### 7.3. A construção de ideais-tipo

Para os elementos do grupo, o líder ideal deverá saber motivar a equipa e os elementos individuais do grupo, dando energia e sugerindo opções claras e percetíveis (A.B.,85:6–17), num tipo de liderança carismático e galvanizador (A.B.,85:19–26) que evite incutir nos colaboradores o receio de falar e de mostrar o trabalho em curso (A.S.,86:28–31; 49–51). Para além disso, na conceção ideal para o líder do grupo é realçada a importância da experiência adquirida na profissão (A.S.,86:45–47) e o interesse em “partir de um plano, de uma ideia, e de a executar e de a levar até ao fim” (A.M.,85:67–72), exercendo uma influência positiva sobre os colaboradores (A.M.,85:74–76) pela via do exemplo (A.M.,85:78–83). A contribuir para esse perfil, percebemos que a missão do líder visa não só garantir a sustentabilidade do organismo, como também deve procurar “facilitar as condições para que as pessoas façam o seu melhor” (A.M.,85:85–91), quer ao nível da gestão económica do ateliê, quer ao nível da liderança projetual do grupo, como sugere a interpretação das palavras de A.M.: “alguém que, de facto, consegue fazer isso: dar as condições às pessoas para elas exercerem o seu melhor potencial. Claro que tem que ser alguém que deve perceber daquilo que faz, porque não deixa de ser um mentor...” (A.M.,85:93–107). Outra competência evocada não só como ideal de líder, mas sobretudo apontada ao próprio líder do ateliê de Coimbra, é a capacidade de “no meio do ruído, das pressões, das influências, não perder de vista o que é importante para a qualidade final do projeto” (A.M.,86:1–7), assumindo o risco de voltar atrás quando a situação assim o exige (A.M.,86:9–26). Em diferentes momentos, a ideia de um ideal-tipo confunde-se com o perfil identificado para o líder do ateliê de Coimbra, sobretudo no que respeita à consciência e à capacidade em distinguir o bom do mau, o equilibrado do desajustado (A.S.,86:33–43).

Um último detalhe, evocado na tentativa de elencar as características de ideal de líder, diz respeito às relações com esta figura de liderança projetual. Sobre esta matéria, os testemunhos do grupo indicam sentir desconforto perante um líder que comunique de um modo vexatório com os seus subordinados, ironizando ou troçando do trabalho criado pelos designers às suas ordens, numa estratégia que assume causar danos, criando “uma vontade de não trabalhar, uma vontade de ir embora, uma vontade de desistir.”



(A.B.,85:28–40). É a própria A.B. quem recorda uma experiência de outro líder para quem desempenhou as funções de designer, realçando o que a angustiava nessa experiência anterior, que assegura ser distinta da do seu atual líder:

(...) era uma atitude ao contrário. Uma atitude de não-chefia. Era um chefe que não sabia chefiar, no sentido em que não sabia dar orientações. Pedia constantemente ajuda para tarefas de gestão, das quais eu não era talhada, nem tinha conhecimento nem prática nem nada...completamente desmotivadora... (A.B.,85:50–56)

#### 7.4. Evoluir participando e participar evoluindo

Já nas descrições da relação entre os designers e o líder projetual, na qual se salienta em primeira medida a evolução contínua ao longo dos anos (A.B.,78:4–15; 17–26), o destaque é dado à necessidade de conquista do apreço do líder, numa condição que assemelham à relação detida com os professores da faculdade. Persiste, nestes registos, a ideia de que o retorno da relação com o líder é proporcional ao investimento emocional conferido à relação: “quando tu investes e vais lá... chateias, picas... fazes trabalhos melhores, sentes que há um *feedback* muito mais interessado e o J.B. é um bocado disso. Constrói-se. É uma coisa dos dois lados” (A.B.,78:31–42). Uma outra nota de destaque dada pelos designers prende-se com a facilidade de acesso ao líder, a quem é possível “mostrar quase tudo” e “falar de muitas coisas” (A.S.,79:68–73). A.S.,a designer mais jovem a colaborar no ateliê, estabelece o comparativo da experiência vivida na faculdade, marcada pelo medo de falar com alguns dos seus professores (A.S.,79:75–89). Mesmo nos momentos em que o comportamento do líder projetual torna o acesso mais difícil, pelo estado emocional, A.S. garante serem fáceis de identificar os momentos mais oportunos para se relacionar com o líder: “às vezes é só ver em que momento é que não devemos chatear (...) é muito fácil ver e normalmente ele não deixa que os outros problemas não interfiram” (A.S.,80:13–20). Outros designers inquiridos assumem mesmo que a relação com o líder projetual é, sobretudo, de amizade, numa perceção que advém do sentimento de confiança dado à evolução do trabalho:

Acho que ele confia no meu trabalho e há, quase... não há aquela questão de ‘eu faço, ele aprova’. É ‘eu faço, explico e ele trabalha em conjunto comigo.’ Há uma... ultimamente tem-se registado isso... ele confia no meu trabalho, muitas das coisas já nem pede para ver, e... há mais uma ligação de amizade. Facilita imenso o trabalho. (D.S.,80:22–30)

Embora se salvaguardem as diferenças entre os designers do ateliê, com implicações na liberdade usufruída pelos colaboradores, o testemunho de D.S. revela uma relação pró-

xima a ponto de permitir a liberdade aos designers para continuarem a construção do trabalho do líder, mesmo no próprio posto de trabalho reservado ao responsável projetual (D.S.,80:53–56). O que sobressai, nos relatos dos designers, é a sensação de segurança inscrita na relação com o seu superior, que parece promover um espírito de atitude construtiva e um processo de aprendizagem contínuo ao longo da relação. Todavia, na análise dos discursos do próprio líder projetual é assumida uma atitude confrontadora para com os designers do seu gabinete, realça-se a consciência de um comportamento que, em determinados momentos, assume contornos satíricos ou, inclusive, dotados de alguma crueldade, como sugere o episódio evocado por D.S.:

(...) depois até me apercebi que as coisas até são ditas num tom de brincadeira, mas ao início, quando não conheces as pessoas... aquilo deita uma pessoa abaixo. A outra foi, numa destas reuniões, ele dizer... isto em relação a um livro... ‘eu disse para tu não fazeres isto assim, tu foste e fizeste... mesmo que estivesse bem feito, que não está, só por teres ido contra aquilo que eu disse, agora obrigo-te a fazer uma coisa nova’. Essa era outra coisa que, se ele me dissesse a mim, em determinadas alturas eu acho que poderia ir-me abaixo e não conseguir... responder da melhor forma. (D.S., 80:68–78)

Numa vista mais superficial, poderemos intuir que esta abordagem pode comprometer a qualidade das relações com o líder, que reconhece o processo como uma construção de carácter dos seus colaboradores, através do qual se desenvolvem o espírito autónomo individual e a sua capacidade crítica (J.B., 89:55–61). Neste quadro, o líder não serve de exemplo para os que agem sob as suas ordens. Antes, assume-se como um provocador de atitudes e instigador de ação, numa conduta que, como tivemos oportunidade de constatar, pode não obter o resultado esperado. Todavia, parece-nos inegável que a abordagem identificada no líder projetual situado em Coimbra acaba por ser promotora de uma aprendizagem pela via da ação, na qual os designers, sobretudo os que se encontrarem nas fases iniciais da sua formação, poderão ter muito a beneficiar com este processo, motivados pela ação e pelo desafio que lhes é imposto (J.B.,66:31–38). Não será, por isso, surpreendente, que os colaboradores inquiridos percecionem como positiva a sua experiência de relação com o responsável projetual do ateliê, mesmo que esta acarrete os seus desafios, nas quais se inscreve um papel preponderante para a construção de um ambiente aberto à discussão e diálogo (A.S., 79–80).

É possível ainda perceber, desta vez pela voz do próprio líder, que se enfatiza o papel desempenhado pela empatia, um aspeto realçado também ao nível da gestão de relações internas, entre colaboradores, numa dimensão semelhante à preponderância que se verifica nas relações estabelecidas para com os agentes externos. Talvez por isso J.B. garan-

ta não existir um cuidado particular ao nível do tratamento individualizado (J.B.,66:1-2) para com os designers do grupo, nem tão pouco uma preocupação de adequação ou suavização do seu perfil (J.B.,66:4-6), assumindo não fazer esforços particulares para criar relações afetivas com todos os funcionários do ateliê (J.B.,65:98-108), deixando que as relações surjam através de empatia e proximidade, de modo natural.

## 8. O líder do ateliê de Lisboa

Com uma passagem breve e interrompida pela formação em Belas-Artes, o percurso de J.S. ganha relevo sobretudo pelo facto de ter integrado alguns dos jornais nacionais de relevo, onde contribuiu como diretor de arte. Nesse período, que se estende de meados dos anos 80 do século XX até metade da primeira década do novo milénio, a sua colaboração com escritores, fotógrafos, jornalistas, editores e, sobretudo, ilustradores, contribuiu para ditar o tom visual dos mais importantes exemplos da imprensa nacional. Esses contextos de trabalho que, em entrevista, viria a apelidar de “atmosferas sulfurosas” (J.S.,69:10), acabariam por contribuir para a formação de um ADN projetual particular, marcado pela renovação de ciclos característico da imprensa, pela celeridade dos seus processos e periodicidade das edições, uma marca indelével das estratégias de trabalho do líder de Lisboa. Outra característica que resulta deste período é a sua preocupação primordial com o conteúdo, condição *sine qua non* para o jornalismo de referência do qual fazia parte e que constituirá também, como veremos, um dos alicerces conceptuais basilares dos princípios assumidos para o desenrolar das atividades do ateliê.

Esta sucinta apresentação do responsável projetual do ateliê de Lisboa ajudará o leitor a delinear o perfil do líder do ateliê de Lisboa, introdução para o retrato feito não só a partir dos testemunhos dos colaboradores do ateliê, mas também das palavras do próprio J.S.

### 8.1. O perfil identificado para o líder

Uma das ideias mais evidentes na interpretação dos testemunhos dos colaboradores do ateliê dão conta de um líder com um perfil exuberante (J.S.,71:47-53) e desinibido (R.M.,73:35-39), humorado (R.B.,74:94-97) e carismático, numa postura que parece ultrapassar as fronteiras limítrofes do ateliê (J.S.,68:74-84) e que, conforme o próprio J.S. reconhece, foi fruto da conjugação das características pessoais com a experiência e vocação para o trabalho desenvolvido ao longo dos anos: “Aprende-se fazendo, mas essencialmente é uma questão de postura, de voz que tu tens. Não nasci com isso, obviamente, mas é uma coisa que... tenho, pronto. Tenho.” (J.S.,68:86-99). O próprio modo como o diretor de arte aborda o processo que levou à fundação do ateliê permite vislumbrar uma personalidade profissional construída a pouco e pouco, quase de modo acidental

(J.S.,69:40–41) e impulsiva (J.S.,70:20–34): “(...) eu só abri [o ateliê] por necessidade... eu não tinha um grupo. Eu era um solitário. Não tinha um grupo, não tinha uma tribo” (J.S.,69:30–38). Patente nas palavras de J.S. está também um sentido de elevada autocrítica (J.S.,69:43–65), motor através do qual o diretor de arte foi construindo a sua identidade profissional, que assume o entusiasmo em trabalhar em contextos cujas condições não sejam as melhores: “há aqui também um cheiro a sangue nesta rapidez que me entusiasma, francamente... quanto pior, melhor, para mim...” (J.S.,69:95–101). Este entusiasmo, que não esconde as deficiências de planeamento ou programação do líder (J.S.,69–70), parece não estar em linha de conta com o perfil dos colaboradores da empresa (J.S.,69:103–106), que identifica mesmo como “sisudos” (J.S.,71:47–53) e que acaba por resultar numa colmatação de falhas de parte a parte: da parte do líder, a efervescência, o vigor e o instinto de sobrevivência (J.S.,70:62–63); da parte da equipa, a resposta técnica veloz, depurada e eficaz, com apontamentos do *ethos* particular do líder incutidos no trabalho. Apesar do perfil expansivo de J.S., é o próprio quem assume deter de certo modo uma atitude discreta (J.S.,68:52–66) no seio da comunidade profissional dos designers, salientando a importância da relação de amizade estabelecida com as pessoas (J.S.,68:24–30) para o desenvolvimento do trabalho. Se, por um lado, alguns dos trabalhadores salientam competências particulares do líder projetual, sobretudo a capacidade detida por J.S. em conseguir comunicar de modo espetacular informações densas, sóbrias e documentadas em profundidade (S.V.,78:39–67), outros optam por salientar o espírito jovem (R.B.,76:107–108) e a proximidade com gerações mais novas (R.B.,78:1–3). O próprio J.S., em jeito de auto-crítica, considera deter competências particulares em matéria de design editorial (J.S.,68:104–107; 71:5–12), trabalho no qual considera não haver uma dependência total de virtuosismo gráfico, numa condição que resulta do seu processo evolutivo dos tempos da imprensa e que considera difícil de reproduzir ou transferir (J.S.,69:1–14).

Um pormenor a destacar no perfil traçado para o líder do ateliê de Lisboa prende-se com o seu interesse manifesto em tecnologia (R.B.,76:58–60), sempre à procura de novos territórios para o trabalho desenvolvido no ateliê (J.S.,70:65–69; L.A.,72:72–80), procurando incorporar essas inovações nas rotinas de trabalho do ateliê (R.B.,76:89–94). Longe de ser um nativo digital, J.S. reconhece hoje dificuldades em desenvolver em toda a linha o trabalho (J.S.,70:90–91) aos padrões de velocidade que são exigidos à dinâmica veloz do ateliê, assumindo não ser diferente de outros designers da sua geração (J.S.,71:14–15). Todavia, assume sentir uma sensação de segurança proporcionada pela utilização de tecnologia de vanguarda (J.S.,68:42–50), um traço que assume ter definido toda a sua prática em design gráfico, desde os primórdios até aos nossos dias, altura em que não parece abdicar de alguns pormenores mais técnicos do trabalho (R.B.,78:14). Considera-se, por isso, ser “um gajo bastante fluente informaticamente” (J.S.,70:78–84) para um indivíduo da sua geração.

Um outro pormenor assinalado, e que contribui para a compreensão do perfil de J.S., é a sua tendência para o colecionismo, característica com tradução evidente na cultura material do ateliê, com uma riqueza material difícil de calcular, tal o volume de títulos, objetos e outros materiais gráficos antigos ali disponíveis. J.S. fala com franqueza desses mesmos materiais, que associa a um seu vício ou hábito particular, difícil de transmitir aos seus colaboradores:

Estas velharias são uma coisa minha... e uma pretensa missão que eu também descobri a meio da minha vida, mas que apesar tudo vem do tema... eu sempre fui um colecionador nato de coisas... é natural que, a estes gajos, isso diga menos... estão menos interessados com essa... transmissão de conhecimento ou com essa preservação de memória ou património... não têm idade nem interesse cultural ou geracional por isso. (J.S.,68:32-40)

Embora possam não partilhar dos níveis de entusiasmo do líder, os colaboradores do ateliê reconhecem o mérito dessa característica do perfil de J.S. (R.M.,74:46-48), uma condição que ajuda a cimentar a sua posição como líder carismático da equipa no decurso do trabalho desenvolvido no ateliê:

O lado colecionista e o lado de biblioteca visual que ele tem, das coisas. E se calhar é aí, também, que eu acabo por dar tanto valor também à opinião dele. Ele já viu tanta coisa, e consegue citar tanta coisa que já viu... se ele está a ver uma coisa que eu fiz e que ele ainda não tinha visto antes... é porque isto tem valor. É mais um dado para eu dar valor àquilo que ele diz. (L.A.,73:7-14)

Da análise dos testemunhos dos colaboradores do ateliê, ressalta ainda a ideia de um líder emotivo e impulsivo, capaz de tomar decisões sem demasiada ponderação ou reflexão, como traduz o exemplo da contratação de R.B., o designer residente com ligação há mais tempo com o ateliê:

(...) se ele reconhece algum tipo de qualidades (...) não é de pensar muito... ‘já que gostei do teu trabalho, vou ver mais cinco ou seis e depois falamos... ou depois voltas cá e voltamos a conversar’... e foi até assim relativamente rápido... hoje, então, ainda mais eu tenho noção que isso foi muito rápido. (R.B.,74:66-74)

Essa capacidade de decisão, aliada à transparência e à frontalidade dos processos da empresa (R.B.,75:26-30) e à suas capacidades em conseguir “fazer uma leitura” das pessoas (L.A.,72:44-48), alude à definição do perfil carismático de J.S. como um indivíduo capaz de conseguir transmitir aos seus colaboradores uma mensagem inspiradora como líder e

mentor do grupo (R.B.,74:50–52; 76–78; 75:78–81), capaz de conceder as oportunidades necessárias àqueles a quem reconhece o talento necessário para evoluir (R.B.,74:58–64). Todavia, os colaboradores do ateliê assumem algumas dificuldades em acompanhar a linha de pensamento adotada pelo líder (R.M.,74:4–16), traçando um perfil profissional obsessivo para o responsável do grupo (R.M.,73:101–107) e acusando de igual modo alguns traços de dispersão da sua personalidade, nem sempre benéficos para a sustentabilidade do negócio (s.v.,78:79–87). A sua dupla condição de responsável projetual e gestor da empresa, realidades distintas que se afunilam no mesmo indivíduo, no caso do ateliê de Lisboa, parece ser parte do desgaste assumido pelo responsável do ateliê (J.S.,71:19–21), num modelo de negócio que o próprio considera obsoleto (J.S.,70:55–60), em que surge como inevitável a sobrecarga adicional num único indivíduo (J.S.,70:35–54), figura da qual acaba por depender toda a estrutura da empresa (s.v.,78:89–92). Talvez por isso, o próprio assuma a importância de um espírito de tolerância e respeito de parte a parte no quotidiano do ateliê (J.S.,71:28–39).

## 8.2. As relações com J.S.

Em linha de conta com o perfil identificado no ponto anterior, os colaboradores da empresa reconhecem as mais-valias intrínsecas às capacidades de diálogo e auto-crítica do líder, que consideram capaz de reconhecer os próprios erros e de corrigir comportamentos (s.v.,78:31–37). Na descrição das relações com J.S. os retratos focam o lado emotivo (R.B.,78:9–12) e impulsivo do responsável projetual, que acaba por colaborar com a equipa de modo muito distinto, numa relação em direta proporção com o seu estado emocional: “(...) há alturas em que ele está muito mais comunicativo com a equipa e com sede em que isso aconteça, e há outros momentos (...) em que sinto que ele está muito mais introspectivo e se isola” (s.v.,78:69–77). Já o próprio líder foca a separação geracional entre si e os restantes elementos da equipa, numa condição que não só dificulta o desenvolvimento de projetos em grupo (J.S.,81:6–23) como marca de modo indelével as relações entre as partes, que acaba por descrever como um processo de “tolerância mútua” (J.S.,81:27–30).

Com a evocação frequente de J.S. como verdadeiro mentor ou mestre da equipa (L.A.,81:58–59, 81:73–76; R.B., 83–84; 84:6–12), uma condição que emerge da experiência detida pelo líder (L.A.,81:61–66), os testemunhos dos colaboradores atestam que o à-vontade nas relações com o mestre ou mentor (L.A.,71:102–105; R.B.,74:54–56) surgem com o tempo e com a experiência (L.A.,81:32–36; R.M.,73:32–33, 83:16–20), num processo de aprendizagem e evolução contínua (R.M.,83:34–35), desenhado para garantir que cada colaborador possa agir de um modo autónomo (L.A.,82:99–104). Esse processo de conquista nem sempre é pacífico (L.A.,71:65–70), numa relação pautada por alguma da impetuosidade de J.S., traço do seu perfil (L.A.,82:36–46). Este pendor emotivo do líder



não só cria dificuldades nas relações com os recém-chegados ao ateliê (L.A.,73:22–28), não acostumados ao perfil confrontacional e *workaholic* (R.M.,73:101–102) do responsável projetual, como afeta os designers mais jovens, mais dependentes da figura do líder (R.M., 81:81–85) e do tempo que este lhes dispensa para a discussão do seu trabalho (R.M.,74:1–2), como se percebe pelo relato da designer mais nova do ateliê:

(...) se ele achar que a coisa está totalmente mal e é um fracasso, ele é bruto e diz as coisas sem problema nenhum. Mas também ao mesmo tempo também as diz a gozar e a brincar. Há alturas em que isso também te afeta mais. (R.M.,73:95–99)

Todavia, a análise dos designers mais experientes realçam a intenção estratégica dessas formas de diálogo, numa capacidade de criticar de modo construtivo o trabalho (L.A.,71–72) que visa obter os melhores resultados de cada colaborador, de quem se espera a capacidade de resolver de um modo autónomo e independente (L.A.,72:16–20) os desafios com os quais se deparam no quotidiano, numa humanização da relação com o responsável projetual:

Se eu quiser ser mauzinho, posso dizer que é ele a ser mauzinho com as pessoas, mas também posso ver do outro prisma, mais racional, mais afastado, que é ‘não, ele está a tentar tirar o melhor daquelas pessoas’... portanto, o facto de as tratar de forma diferente... e aqui diferente não é melhor nem pior, é diferente... tira o melhor delas. O J.S. se calhar não levanta a voz para a S.P., não levanta a voz para a E.G... mas levanta a voz para mim. Se calhar também é sinal que sabe que eu aguento isso... (risos). (L.A.,72:32–42)

Essa valorização da independência dos colaboradores parece, por vezes, levar a relação entre o líder projetual e os designers até patamares capazes de suscitar o conflito entre ambas as partes. Se, por um lado, os designers entregam ao responsável projetual a decisão máxima dos trabalhos em curso, é o próprio líder a exigir dos seus colaboradores, em determinados momentos, as tomadas de decisão necessárias para o desenvolvimento a bom porto dos trabalhos, como bem patenteia o exemplo invocado por L.A.:

(...) ele acha que o estamos a ofender. O argumento dele é ‘eu quero o melhor para vocês, eu quero que vocês sejam autónomos, eu quero que vocês resolvam tudo. Portanto, o facto de eu estar aqui a dar um filtro de qualidade... isto não devia valer assim tanto.’” (L.A.,72–73)

No entanto, os designers depositam a confiança na capacidade de J.S. criticar de forma positiva o trabalho e o esforço do líder em tentar analisar os processos “de cabeça limpa” (L.A.,81:38–42), isto é, despojado de preconceitos face ao trabalho, numa condição que



parece contribuir para a melhoria das relações com a equipa, processo de contaminação positiva do líder sobre os colaboradores do ateliê (L.A.,81:52–56), que passam a agir de acordo com as suas expectativas. Numa condição que não surpreende, as relações com J.S. surgem reforçadas quando os trabalhos desenvolvidos pelos designers detêm o seu aval (R.M.,83:29–30,32), uma conquista decisiva para o processo de maturação profissional, como revela o (agora) experiente L.A.:

(...) nestes últimos dois anos acho que tem melhorado bastante precisamente por isso. Acho que ele dá-me outro valor, olha para mim com outros olhos... se calhar provei, a certo momento, e sem saber, provei para ele que valia mais qualquer coisa, também... não sei. Se calhar, a partir desse momento, ele dá mais valor à minha opinião, se quisermos. (L.A.,81:44–50).

Apesar da inexistência de relações fora do ateliê, é destacado o cariz “intimista” (S.V.,84:67–71) vivido nas relações dentro do estúdio, numa proximidade que S.V. vê como necessária para o fluir das energias do grupo: “o que eu sinto é que não pode ser muitos dias seguidos sem haver essa relação dele com a equipa... Sinto que a equipa também vive disso, de uma certa proximidade...” (S.V.,84:73–76).

### 8.3. A construção de ideais-tipo

Com vista à construção de um ideal de líder, são salientadas a importância da capacidade em comunicar as mais-valias do trabalho do grupo, um *frontman* capaz de articular as funções comerciais com uma presença que permita a expansão do trabalho da empresa para fora do ateliê, como pudemos constatar em passagens precedentes<sup>142</sup>, para além de domínio generalizado de competências das ciências humanas (J.S.,86:68–74). É o próprio J.S. quem contribui com um retrato do quão importante é, para a dinâmica da empresa, que o líder assuma os compromissos com o mundo exterior ao ateliê:

(...) uma casa destas precisa também de uma espécie de embaixada permanente, para fora, em que a representação daquele poder e daquela imagem dão muito trabalho. Dar entrevistas, fazer textos, aparecer aqui e ali, ir às *vernissages*, falar com este e com aquele, ler os jornais e ver como é que um gajo pode ir arranjar um novo negócio, ou uma nova frente de trabalho... (J.S.,86:76–84)

Aliado a esse lado mais social do líder (L.A.,87:12–20), os testemunhos revelam a importância da capacidade em comunicar os valores a assumir pela empresa de um modo

---

<sup>142</sup>. Ver Quinta Parte: 8.1. O perfil identificado para o líder.

pedagógico (R.B.,87:40–44), fomentando uma cultura criativa que responsabilize e construa designers autônomos na sua ação (L.A.,87:22–29) enquanto lhes permite desenvolver uma linguagem em que se revejam (R.B.,87:74–78). De modo invariável, esta figura acaba por funcionar como um mentor a quem os designers possam recorrer sempre que possível (R.B.,87:36–38), validando o trabalho a partir do “atestado de qualidade” (L.A.,86:104–107) conferido pela opinião do responsável projetual. Importa, de igual modo, que o líder possa ser capaz de avançar com críticas construtivas ao trabalho dos designers (L.A.,87:1–10), num processo conjunto que permita fomentar as capacidades e mais-valias de cada criativo (L.A.,86:99–107). É salientada, ainda, a importância de saber gerir com a frieza necessária os momentos de maior pressão que ocorrem no quotidiano do ateliê (L.A.,86:86–97), recorrendo do seu instinto apurado (R.B.,87:51–72) para avançar pelo caminho que melhor garanta não só a matriz identitária do ateliê mas que viabilize a sustentabilidade do negócio, condição que não abdica de uma capacidade de análise isenta (S.V.,87:80–81), uma condição nem sempre registada no comportamento do líder do ateliê de Lisboa.

### 9. Síntese comparativa – O líder projetual

Na elencação de um perfil para o líder do ateliê de Coimbra, os colaboradores destacam a identidade construída sem formação em design e a sua veia autodidata, condições que acabaram por desenhar um perfil construído por antinomia face aos pares do contexto nacional. Nesse processo de construção, em estreita relação com a participação de J.B. nos meandros culturais da cidade conimbricense, é a invocação de referências provenientes do estrangeiro que assumem preponderância especial na formação profissional do líder, constituindo-se como ideais-tipo para o trabalho do designer e metas ideais a atingir, acompanhados lado a lado com um desprezo generalizado pelo contexto nacional do design.

Nos atributos profissionais identificados ao líder, os colaboradores salientam o gosto informado, assente em referências sólidas, e a vasta experiência nos domínios da cultura visual, potenciadora de um olhar crítico (e autocrítico) preponderante para solidez do trabalho da empresa, com capacidade de distinguir o que é essencial do desnecessário. Com o próprio a assumir um (falso) conservadorismo na abordagem projetual, assente em linguagens visuais privilegiadoras do rigor tipográfico da facilidade de leitura da informação, J.B. é visto como um *opinion maker* privilegiado, numa atitude intencional que visa o combate à obsolescência. O seu discurso com os colaboradores é tido como vago, numa espécie de estranheza transformadora que leva os designers a pensar por si próprios, a quem é conferida uma liberdade de movimentos. Embora mais consciente do lado empresarial do que no início, ao líder projetual do ateliê de Coimbra importa, no

essencial, a cultura sobre o projeto em design gráfico, para a qual procura manter uma fluência tecnológica adequada para evitar a ossificação das suas estratégias criativas. Ao nível das características pessoais, é realçada a sua postura confrontacional, sem remorsos e irrevogável, na qual, como salienta o próprio, pouco haverá a fazer.

Ao nível da descrição das relações que estabelece com os colaboradores da empresa, surge reforçada, também aqui, a ideia de empatia gerada entre os elementos e a química de trabalho construída ao longo do tempo, para a qual não existe prescrição. Se, no que diz respeito ao equilíbrio de forças com o setor comercial da empresa, a contraposição de perspectivas é tida como frutuosa para a maturação e evolução da empresa, a relação com os designers é caracterizada por um processo para o qual o apreço do líder deve ser merecido e conquistado, na qual se assegura haver, da parte de J.B., o retorno proporcional ao investimento dos designers na relação, num esquema comparável ao do professor e estudante, a quem é possível mostrar quase tudo e falar de muitas coisas. Se percebemos que alguns designers assumem uma relação de amizade com o líder, percebemos também que J.B. não faz esforços para que gostem de si e assume uma postura de instigador de atitudes e comportamentos, promovendo a maturação profissional e a aprendizagem pela via da ação.

Na formulação de um quadro de características para o líder projetual, com vista à construção de um ideal-tipo, os colaboradores do ateliê de Coimbra focam-se na importância em conferir energia ao trabalho dos designers, proporcionando *feedbacks* claros e perceptíveis nos momentos de decisão. Para além disso, são evocados como essenciais o carisma e a capacidade galvanizadora do grupo, capaz de exercer influência sobre os colaboradores pela via do exemplo e da experiência conquistada na profissão, assumindo-se como verdadeiro mentor do grupo.

No perfil identificado para o líder do ateliê de Lisboa ganha preponderância, depois de uma passagem interrompida pelas belas-artes, a sua colaboração no seio das redações de jornais nacionais de referência. Imerso nessas *atmosferas sulfurosas*, como chegou a descrever, o líder revela a predileção pelo fator cíclico do trabalho característico da imprensa periódica, marcados pela velocidade e pelos seus ciclos de renovação de edição para edição, que promovem a possibilidade de acertos ou correções no número seguinte. Moldado a este quadro de condições, o líder do ateliê de Lisboa assume como preocupações fundamentais o tom e a qualidade do conteúdo, num apreço pela manipulação da mensagem que ultrapassa os limites formais do artefacto.

No que diz respeito aos atributos que compõem o perfil do líder lisboeta, as características pessoais que lhe são reconhecidas parecem confundir-se com os seus atributos profissionais. Deste modo, os colaboradores destacam a exuberância desinibida do seu perfil carismático e emotivo, com experiência e vocação para o trabalho. Numa personalidade profissional construída a pouco e pouco, o líder é visto como um indivíduo de

espírito jovem, impulsivo, humorado e autocrítico, a quem entusiasma o cheiro *a sangue* do trabalho, detentor de uma linha de raciocínio nem sempre fácil de acompanhar. Destacam, ainda, a efervescência, o vigor e a frontalidade com os quais aborda os projetos a desenvolver, num instinto de sobrevivência que assenta na capacidade de decisão veloz e na competência em saber ler as pessoas, num comportamento que privilegia a proximidade das relações sociais. Dos seus interesses destacam-se o entusiasmo em torno da tecnologia, sobretudo quando em busca de novos territórios para o trabalho desenvolvido pelo ateliê, e a tendência assumida para o colecionismo, outra característica pessoal que se traduz de modo evidente na cultura material do ateliê. Assumindo as dificuldades intrínsecas nas tarefas de planeamento e gestão, o próprio líder assume o desgaste resultante da sua dupla condição de líder projetual e responsável comercial da empresa.

Já a descrição das relações desenvolvidas com o líder confere importância ao processo de aprendizagem e evolução contínua, desenvolvido ao longo do tempo, num processo em que se foca a importância da construção de um espírito autónomo dos colaboradores, num processo nem sempre pacífico e mais difícil ainda no acesso a novos colaboradores ou no acompanhamento de trabalhadores com menos experiência. Ainda assim, os colaboradores assumem a capacidade de discurso crítico construtivo e a capacidade dialogal do líder, uma qualidade que parece conseguir retirar o melhor de cada colaborador e que atua num processo de contaminação positiva dos colaboradores, se não nas soluções gráficas a adotar, no modo como abordam a manipulação das mensagens escritas.

Com vista à construção de um ideal-tipo de líder projetual, os colaboradores do ateliê de Lisboa veem no líder um elemento crucial na comunicação ao exterior das mais-valias do grupo, num diálogo para fora do ateliê, enquanto consegue comunicar de modo pedagógico a sua experiência, inspirando como mentor do grupo e fomentando uma cultura criativa para o grupo capaz de formar designers autónomos na sua ação, num diálogo para dentro, assente em críticas construtivas, adaptadas a cada indivíduo, sobre o trabalho em curso. Para além disso, os colaboradores salientam a importância do líder projetual saber gerir com frieza os momentos de maior tensão do ateliê enquanto contribui, com um olhar mais isento, para a sustentabilidade do negócio.



## Quarta Camada — A Prática Projetual

### 10. A prática projetual no ateliê de Coimbra

#### 10.1. Liderança projetual e valores assumidos

Na compreensão das estratégias de liderança projetual adotadas pelo ateliê percebe-se que a conquista da confiança do líder resulta de um processo evolutivo (D.S., I39:79–84), com os designers a assumirem trabalhos consoante as aptidões individuais demonstradas para a sua execução (A.B., I35–I36). Apesar da perceção manifestada pelo próprio líder projetual de que o grupo é capaz de funcionar sem a sua presença (J.B., I41:96–99), interpretando o seu papel como responsável por uma “série de interferências” que condicionam a evolução do trabalho (J.B., I41:101–108), são os próprios designers a realçar a importância da “frescura informada” (A.B., I34:77–81) dos apontamentos introduzidos pelo líder que, mesmo não estando presente em todos os momentos do trabalho, tem um papel determinante nas etapas decisivas do processo. Socorremo-nos do testemunho de A.B., a designer com mais tempo de colaboração no ateliê, para clarificar a posição detida pelo líder:

(...) normalmente o designer fica com aquele projeto... tem que pensar, tem que projetar, tem que desenhar e normalmente vai ter com o J.B. quando já tem uma ideia, ou duas ou três e é preciso reunir... é preciso fazer opções que o designer não está a conseguir tomar sozinho... ou que tomou, mas ainda assim quer validar ou confirmar. (A.B., I34:83–99).

Cedo se percebe a resistência a uma ideia de líder totalitarista, único responsável pela assinatura projetual do ateliê. Uma metáfora útil empregue pela designer é a ideia de “tecido de relações” que se estabelecem entre o líder projetual e a equipa criativa, nas quais o líder vai introduzindo pistas para a evolução positiva do trabalho (A.B., I34:55–56), numa condição que torna difícil destrinçar onde começa e termina a influência do líder no processo. O resultado surge, por isso, como uma agregação dos contributos de ambas as partes, sendo determinantes as intervenções mais parcas do líder:

(...) a certa altura é já difícil perceber o que é que é do J.B., o que é que não é (...) é uma co-autoria, mas é evidente que o J.B. está sempre por detrás. É o maestro da orquestra... muitas vezes participa imenso nos projetos desde a génese até ao fim, e muitas vezes não. Passa só no fim e diz: — ‘Eh pá, está fixe, está bem... Dá-se um toque’... Mas essa coisa de aparentemente quase... não-participativa, de chegar ao fim e dizer: ‘está porreiro, nem vou mexer’... é tão importante como o resto. (A.B., I34:58–75)

Como atesta o relato, procurar antecipar os comportamentos do líder assume-se como uma tarefa difícil de concretizar, tal a variabilidade dos seus métodos de orientação (A.B., I34-I35), numa relação que se percebe como “fácil” (A.S., I38:75-77) e dotada de liberdade (A.S., I38:79-82), ao longo das instâncias evolutivas do projeto. Esta ação do líder projetual é vista pelo gestor comercial, e sócio do líder, mais como influência na expressão dos designers e não tanto na determinação concreta dos resultados (A.M., I36:43-51), num território no qual o gestor comercial mantém um distanciamento consciente (A.M., I36:23-33), deixando que o líder projetual e os designers articulem entre si a melhor estratégia de resposta às solicitações e ao programa definido pelo cliente (A.M., I36:30-36). Advocam, face ao exposto, o desenvolvimento de soluções à medida, com primazia à coerência para as soluções dos projetos, numa conduta bem definida aos olhos dos colaboradores, como podemos constatar: “(...) é por aqui, a ideia é esta, não há um estilo, não há uma receita, não há uma fórmula. Mas há modos corretos, modos apetecíveis, há modos desejáveis e há outras abordagens que não interessam” (A.B., I77:55-64). Refutando a inexistência de fórmulas prescritas para o desenvolvimento dos trabalhos, surge associado o interesse em acarinhar “um certo sangue novo” (A.B., I78:36-38) no ateliê, seja através da aceitação de novos funcionários ou na criação de relações com diferentes perfis de agentes externos, como outros designers ou estudantes de design. Todavia, como conclui o testemunho de A.B., é na diferença entre os “modos apetecíveis” e “as abordagens que não interessam” que vai sendo tecida a identidade projetual assumida pelo ateliê, para a qual contribui em grande medida o olhar do seu líder, apesar da “ausência de estilo” assumida pelo grupo (A.B., I78:10-16). A estratégia de liderança projetual é, assim, identificada como sendo de “seleção e orientação” (A.M., I79:78-81), antítese a um género mais determinista reconhecido no trabalho de outros profissionais (A.M., I79:62-76), numa conduta que acaba por fomentar a ideia, junto dos designers do grupo, de que é assegurada uma grande liberdade autoral e uma responsabilização individualizada para com o trabalho em curso. Torna-se claro, neste raciocínio, que a prioridade é dada à ideia de empresa enquanto coletivo prestador de um serviço (A.B., I77-I78; A.M. I81:23-35), e não tanto de uma conduta profissional que visa seguir à risca as instruções do seu líder criativo.

Uma vez clara a ideia de que o líder não dita, de um modo autoritário, o rumo a seguir para os projetos, nem tampouco visa de um modo consciente a imposição de uma determinada marca projetual (J.B., I85:17-38), os testemunhos dos diferentes elementos do grupo são coincidentes no modo como o líder vai condicionando (A.B., I77:71-72), ao longo do tempo, o seu exército criativo, adotando estratégias como o discurso em tom irónico (A.B., I77:66-69) para tecer uma conduta projetual assumida pelo grupo (A.B., I77:74-77; 79-81). Num processo de influência mútua, em que “há quase tanto de um como de ou-



tro” (A.B.,178:18–34), as características do líder assumem uma preponderância na relação que se estabelece, sobretudo nas capacidades adquiridas ao longo do tempo, pela via da experiência profissional e das vivências pessoais (A.B.,179:7–8), num processo nem sempre consciente ou evidente (J.B.,185:17–38).

Na elencação dos valores inscritos na filosofia projetual do ateliê, o rigor tipográfico surge, de modo evidente, como um valor inalienável (A.B.,178:96–100; J.B.,187:5–8) sobre o qual, não obstante as suas variações formais, nenhuma solução gráfica deverá descurar. Invocamos, uma vez mais, o testemunho de um dos designers, que nos esclarece sobre a posição assumida pela empresa:

A tipografia é o discurso. Há ali, claramente, um grande cuidado e um grande rigor com a tipografia. E depois também na ideia do sentido das coisas... o projeto tem que fazer sentido. Nós não nos sentimos nada confortáveis, e acho que isso... não sei se nasceu do J.B. se nasce na equipa, se nasce no design em si, mas é praticado no ateliê de Coimbra de forma natural... é que as coisas têm que fazer sentido, estar a fazer uma coisa ‘ah, é giro assim’. Isso para nós nem sequer é design. (A.B.,178:40–56)

A esta ideia de adequabilidade da solução visual ao projeto associa-se um desinteresse generalizado em trabalhar nas margens do design gráfico que se situam mais próximo das da atividade artística (J.B.,186:59–62), numa consciência muito clara do papel do designer enquanto prestador de um serviço comercial. O enraizamento desse discurso surge patenteado em diferentes momentos do testemunho de outros colaboradores do ateliê (D.S.,184:51–57), que reitera a facilidade de leitura como valor máximo para os trabalhos da empresa, bem como o rigor sobre a compreensão da mensagem, em detrimento de um discurso visual mais assente em jogos estilísticos ao nível gráfico ou em narrativas gráficas de vanguarda (D.S.,184:59–65). Estes valores assumidos para o trabalho da empresa surgem, de modo evidente, materializados pelas relações que se estabelecem com as particularidades físicas do espaço. Uma miríade de agentes presente no ateliê constitui não só um testemunho físico dos valores identitários assumidos pelo grupo, como também acabam por servir de extensão das estratégias de liderança projetual assumidas pelo líder. A este nível, assumem a ausência de fórmulas cristalizadas para o exercício da profissão, numa condição que parece advir da experiência adquirida ao longo dos anos, forjada pelas trincheiras que tecem o quotidiano, num testemunho que reitera a importância de estabelecer relações dotadas de empatia entre agentes.

Neste quadro de referências invocado pelos colaboradores do ateliê, o olhar crítico do responsável projetual incide sobre a atitude assumida por outros profissionais de design gráfico nacionais, assumindo mesmo que “a área em Portugal não interessava. Não

era uma referência... nem os métodos, nem a organização, nem a visão... do design” (J.B.,186:86–89). Este desinteresse sobre o design gráfico praticado por outros ateliês coincide com o facto de não ter sequer visitado um outro ateliê concorrente nos primeiros 6 anos de funcionamento da empresa (J.B.,186:75–84), numa postura de *anti-establishment* em que as referências parecem ter sido provenientes em grande medida do exterior, de países como o Reino Unido e os EUA, numa particularidade que afeta todas as opções projetuais detidas pelo ateliê, inclusive dando primazia à seleção e recrutamento de estagiários (A.M.,180–181) provenientes de países estrangeiros. Todavia, e apesar do negativismo inerente a esta visão crítica do trabalho desenvolvido em Portugal, J.B. parece não abdicar dessa postura nem mesmo quando analisando o próprio trabalho desenvolvido pelo ateliê, como ilustra o testemunho que se segue:

Eu nunca estou satisfeito... de facto... poderia dar a ideia de que eu estou satisfeito. ‘Nós somos impecáveis, fazemos umas coisas impecáveis’... não, não estou nada satisfeito... aliás, eu nunca estou satisfeito com as coisas. Fico sempre surpreendido com... para já, olhamos sempre para tipos melhores. Para tipos que eu acho que são melhores do que nós. Não olho para os outros... não é? Eu, tipo... até acho que é uma atitude mais exagerada de desprezo... ‘ah, isso não vale nada’... e nunca mais olho. Não me interessa. Portanto... a minha... isso é uma coisa que fui sempre assim: sempre a comparar com os tipos melhores e a achar que nunca serei como eles. E portanto... eu acho que isso acaba por funcionar, no sentido... quase involuntariamente, de estar sempre à procura de melhorar. (J.B.,186–187)

Percebemos, pela afirmação do líder projetual, ser através de uma atitude de comparação com os melhores que se vai construindo o perfil assumido para o gabinete.

Uma ideia patente na compreensão das estratégias de liderança projetual do ateliê de Coimbra é a noção do afastamento do líder como estratégia de promoção da auto-suficiência criativa dos designers, na qual se insiste na garantia de liberdade de soluções gráficas a assumir pelos designers do ateliê (A.B.,178–179; D.S.,183–184:1–6; A.S.,183:9–13), não sendo seguida uma linha estilística unívoca para os trabalhos (D.S.,184:4–19). Desde que haja, da parte dos designers, um extenso domínio e conhecimento sobre a cultura visual (A.B.,179:10–17), os designers assumem ter a liberdade para prosseguir em rotas distintas, do ponto de vista visual, mesmo que as estratégias possam ser distintas das assumidas pelo líder: “Têm é que estar bem feitas. Eu sinto às vezes (...) há coisas que o D.S. faz que o J.B. nunca faria, e no entanto seguem com o nome do ateliê de Coimbra porque estão bem feitas, efetivamente” (A.S.,183:3–7). Apesar do testemunho dos designers que garantem não haver imposições da parte do líder (D.S.,184:67–79), num estilo de liderança

projetual em que deixa “fazer quase tudo” (D.S., I84:81–83), notamos o interesse do líder em tomar contacto, ora de um modo mais profundo, ora num papel mais circunstancial, com todos os projetos (D.S., I84:45–49).

Apesar de assumir correr determinados riscos que acaba por vedar à sua equipa (J.B., I85:40–44) – ao nível da seleção dos materiais ou na seleção de um tipo de encadernação mais arrojado para um catálogo – o líder projetual testemunha uma conduta mais preocupada em assegurar a perenidade já evocada para os seus projetos, do que enveredar por abordagens visuais mais arrojadas ou experimentais, numa reflexão interessante sobre o sentido conservador do seu trabalho:

(...) tenho sempre a sensação que há muitas coisas para fazer ainda... que se pode fazer muita coisa ainda dentro das convenções... não está de todo explorado, e acho que até tem mais graça, andar sempre a fazer coisas novas sempre no mesmo terreno, do que estar sempre a fazer pirotecnia (...) É uma coisa que me interessa é uma certa perenidade das coisas. Talvez isso tenha a ver com o facto de não ser... de não ter formação em design. Nunca andei em escolas, e portanto nunca tive esse ímpeto de inovação e não sei quê. Mas não tenho em relação a nada. De facto, eu sou muito... sou muito conservador... Eu acho... eu acho que até é uma atitude mais revolucionária, ou mais progressista, do que se poderia pensar. (J.B., I85:58–74)

Pelos testemunhos, fica clara uma determinada resistência à mudança (A.B., I78:58–78), numa conduta assumida que realça a importância do valor intrínseco do próprio projeto (A.B., I79:19–26) e que colide com as intenções de alguns dos pedidos dos clientes, interessados em trabalhos de renovação estilística que não colhem interesse da parte do ateliê:

(...) uma coisa que está bem feita, e que não necessita de trabalho nenhum, e muitas vezes fica pior, só porque o dono da empresa está com vontade de mudança... de mudar o penteado... então que vá cortar o cabelo... que deixe a marca em paz. (...) tem que haver um pensamento por detrás... (A.B., I78:80–94)

Se, como já nos foi dada a oportunidade de perceber, os designers acabam por ter liberdade para incutir no trabalho do ateliê um cunho mais pessoal, esse percurso acaba por ser assumido de um modo individual por cada elemento da equipa, dependendo da vontade pessoal dos designers em assumi-lo, como nos confidencia D.S.: “fui arriscando cada vez mais, até ao ponto de, muitas vezes, já não faço como as coisas são feitas no ateliê de Coimbra. Já vou pelo meu caminho” (D.S., I83:44–66). O exemplo deste designer, que reforça a sua conquista em desenvolver os trabalhos pelo seu caminho, acaba por ficar completo

por outra descrição do mesmo colaborador, revelador da Tipografia como valor máximo na resposta às necessidades do trabalho, que dita em grande medida o percurso a seguir:

(...) cada tema pede determinada linguagem, da mesma forma como cada cliente, ou cada área, quase que define logo qual é a tipografia que devemos usar, eu tento aplicar essa metodologia de trabalho quase a todos os trabalhos, e começa logo pela escolha tipográfica. Eu não escolho um tipo serifado só porque me apetece escolher um tipo serifado. Eu não desenho uma fonte só porque me apetece desenhar uma fonte. Muitas vezes é o trabalho que está a pedir isso, e eu tento ir ao encontro disso. (D.S.,183:68–78)

Dos valores invocados para a conduta global da empresa, com “fronteiras que são absolutamente claras para nós e definidas” (A.M.,179:83–99), destaca-se a importância de trabalhar com clientes que partilhem do sistema de valores partilhado pelo ateliê para a abordagem projetual, no qual consideram contribuir com mais do que a feitura de artefactos de comunicação visual (A.M.,181:55–67). Na interpretação do seu trabalho, são as competências do domínio estratégico a mais-valia da empresa a ser aproveitadas pelos clientes, numa ideia corroborada pelo líder projetual do grupo (J.B.,186:51–57), e que influenciam não só a conduta da empresa de um modo geral, mas ditam de igual modo os processos de liderança projetual, pela perspetiva de entendimento de que “o design é resolver problemas de comunicação (...) diálogo entre o designer e o cliente, de diálogo entre a equipa (...) de voltar à solução, repensá-la” (A.M.,180:75–85). Talvez por isso se reforce, uma e outra vez, a importância em evitar forçar processos de trabalho com clientes com os quais não existe empatia (A.M.,180:17–33; A.B.,182:75–83), processos que acabariam por criar mais problemas para o ateliê do que contribuir de um modo positivo para o desenvolvimento do gabinete (A.M.,180:35–47; A.M.,181:81–99). Se, no início da atividade da empresa, se assumia o interesse em trabalhar com qualquer parceiro comercial, tornou-se clara uma mudança de paradigma a este nível, que reforça a importância de construir ligações dotadas de empatia entre agentes:

(...) percebemos, ao fim de dois ou três anos, que era um enormíssimo disparate, isto... esta é uma área que não é um fornecimento de um serviço parametrizado, ou técnico, em que baste ser profissional, competente e cordial, e é garantia de sucesso de um projeto. Percebemos rapidamente que esta é uma atividade que vive e depende muito da empatia entre atores. Neste caso aqui, entre equipa de design e cliente. (A.M.,180:1–15)

Uma vez mais, fica claro que esta abordagem relacional com os clientes influencia de modo decisivo as estratégias criativas do grupo. Para além de assumir a recusa em responder a trabalho especulativo não-remunerado (A.M.,181–182), ao nível da apresentação

de propostas, por exemplo, os testemunhos indicam que ao cliente é apresentada apenas a solução gráfica (A.M., I82:47–63) a que responderá ao programa construído pelo cliente (A.B., I82:84–89) de modo mais eficaz, embora sejam estudadas várias soluções internas que antecedem à apresentação dessa solução final. Talvez por isso se compreenda que a força-motriz para a filosofia do ateliê de Coimbra seja a missão de clarificar a mensagem a passar por parte dos clientes do ateliê e a preocupação constante em garantir que “as coisas sejam claras, perceptíveis...” (J.B., I86:13–16), numa linha que evoca uma missão muito bem definida para o designer: “A função é responder a programas. E resolver problemas. Embora esse seja visto hoje como um paradigma um pouco ultrapassado, não é...” (J.B., I86:34–49). Esse enraizamento dos princípios formadores do ateliê (A.M., I82:19–45) e a sua assimilação quase de um modo inconsciente (A.M., I82:5–17) é a estratégia para conferir o rumo a seguir para o trabalho do grupo, num processo nem sempre isento de conflitos de interesses (A.M., I79:28–41).

Apesar do investimento inicial e a energia despendida para definir os valores para o comportamento da equipa, A.M. assume que o enraizamento desses pressupostos acabou por ser assimilado de tal modo que acaba por não voltar a ser alvo de análise (A.M., I20:26–32). O sócio gerente recorda as dificuldades vividas nesses primeiros tempos do ateliê, no momento da definição desses pressupostos identitários do grupo, no qual a in experiência e a falta de conhecimentos sobre a área acabaram por motivar a investigação de informações relacionadas com a gestão do ateliê, de forma a colmatar essas lacunas (A.M., I20:55–67). Outra ideia falaciosa instalada no começo de atividade do ateliê estava relacionada com a tentativa de definir regras e processos de trabalho rigorosos que alimentavam, no essencial, duas aspirações: “trabalhar com toda a gente... e fazer bom trabalho” (A.M., I21:46–71). Com as lições aprendidas ao longo dos anos o sócio gerente assegura ser necessário aprender a partir da experiência, e a partir das lições aprendidas ao longo do tempo, articulando de um modo bem sucedido os princípios orientadores que motivaram a própria criação do ateliê com a brutal realidade do quotidiano, que tende a aniquilar regras ou fórmulas cristalizadas (A.M., I20:1–17). Ganha dimensão, face ao exposto, e uma vez mais, a componente emocional do processo (A.M., I20:41–47) e a empatia que se vai construindo entre os diferentes agentes, numa resistência em ossificar os pressupostos que pautam a prática profissional: “(...) à medida em que nos vamos envolvendo e percebendo como é que as coisas funcionam, a nossa opinião também muda” (A.M., I20:19–24).

O sócio gerente recorre a uma tríade de conceitos que servem para pautar o trabalho da empresa. Para o gestor, o trabalho depende da articulação bem sucedida entre qualidade, ritmo e comunicação, “porque é isso que gera novo trabalho” (A.M., I20:68–89). Apesar da convicção demonstrada nesta relação tripartida, os restantes valores apontados para a

atividade do ateliê como empresa acabam por ir sendo construídos à medida das necessidades, consoante a direção necessária a adotar (A.M., I20:91–98), numa estratégia que não deixa de colocar o sócio gerente do ateliê sob pressão acentuada (A.M., I21:42–44). Ao nível das dinâmicas adotadas pelo grupo, A.M. reconhece sentir a necessidade de, de algum modo, alterar a dinâmica da equipa de forma a “tirar mais partido do trabalho coletivo” ou do “pensamento coletivo” (A.M., I21:36–43), numa observação que acaba por ser partilhada pelos designers do grupo (A.B., I22:12–18), para além de salientar a importância de estabelecer relações de qualidade com os agentes externos, procurando desenvolver relações com a empatia necessária para conseguir retirar o melhor contributo de cada parte envolvida (A.M., I21–I22).

Como valores identificados para a profissão, os designers indicam haver a necessidade de serem os primeiros responsáveis no combate ao “desinvestimento no pensamento (...) projetar é muito pensamento e o pensamento nem sempre se vê logo” (A.B., I22:36–65), contrariando a obsolescência resultante de prestações imediatas e pouco ponderadas. Num país marcado pela “glorificação do desenrasque nacional” (A.M., I22:22–29), não é surpresa perceber que, à luz da lente interpretativa dos sujeitos do ateliê, se valorize em excesso “o material e pouco o pensamento” (A.B., I22:31–34). Se, por um lado, alguns dos discursos dos designers parecem dar perfeita continuidade às ideias e aos valores assumidos pelo líder, que define uma zona concreta, estável e conservadora de atuação, pautada por princípios gráficos incutidos ao grupo, outros salientam a importância em assumir diferentes técnicas e estratégias visuais, arriscando o contacto com distintas abordagens ao projeto ou mesmo em áreas de menor domínio e territórios desconhecidos (D.S., I22:103–107). É também assinalável o modo como o atual contexto económico influencia e constrange os valores identificados para a profissão, forçando uma excessiva aceleração dos processos. Todavia, da parte dos clientes, parecem negligenciar-se as condições tidas como débeis para o desenvolvimento do trabalho e valorizado o resultado final do trabalho, cabendo ao designer a missão de alertar as partes envolvidas para os problemas do processo: “epá, está porreiro, mas as condições foram más’. Para a gente não se convencer que aquilo... ‘pronto, são estas... não vale a pena mudar, estamos a trabalhar tão bem nestas condições...’ (J.B., I23:51–75).

Num último registo da análise dos testemunhos recolhidos vemos confirmada a percepção do design como uma filosofia de vida (D.S., I23:1–7), numa influência que ultrapassa os limites da atividade como profissão.

## 10.2. As estratégias criativas

No que diz respeito às estratégias criativas identificadas pelos designers, é o testemunho de A.B. que pistas mais elucidativas nos dá sobre as metodologias projetuais utilizadas



para o desenvolvimento do trabalho dos designers:

(...) no meu caso pessoal, alguns dos meus melhores trabalhos, das minhas melhores respostas em termos de design, resultaram de perguntas completamente inocentes, a raiair o *naif*, quase. E no entanto, funcionou muito bem. (...) eu acho que essa inocência, que muitas vezes gera trabalhos excepcionais (...) O design tem muito de criança, tem muito de lúdico... muito de questionário de brincar. Somos uma espécie de tradutores visuais das coisas... e esse trabalho de tradução acho que tem muito de brincar, de questionar coisas básicas como fazíamos na infância. (A.B., I35:8-44)

Pelo testemunho da designer, fica tornado claro que a sua abordagem se aproxima de uma experiência quase lúdica e emotiva para o trabalho, sem prescrições analíticas ou sistematização de métodos. Continuamos a socorrer-nos das palavras da designer, que comunicam de um modo claro como se manifesta a evolução do seu trabalho:

(...) leio o programa, começo a trabalhar os conteúdos, começo a projetar. E depois podem acontecer várias coisas. Ou a resposta vem muito facilmente e eu fico muito contente... experimento, e tal, vou apurando, até sentir... 'ok, está na altura em que já não avanço mais sozinha... ou que não está bem (...) Às vezes não tenho ideia nenhuma ou tenho várias, mas nenhuma me parece boa ou forte o suficiente, e vou falar com o J.B. E ponho o problema assim mesmo. 'Epá, tenho aqui estas abordagens'... e tenho algum *feedback*, o que é bom... Muitas vezes, *feedback* em termos de projeto, de questões. Já não tem nada a ver com texturas, ou com cores ou com linhas... 'Epá, acho que eles não vão gostar disso porque isso é parecido com não sei o quê ou isso dá ideia de que... eles são uma empresa assim ou são uma empresa assado'... Quer dizer, ajuda no pensamento... O J.B. também faz muito isso. (A.B., I35:46-67)

Para além de surgir reforçada a participação do líder no processo, fica claro uma vez mais o pendor isolacionista no despoletar dos processos criativos, no qual o designer acaba por partir de imediato para a resolução do programa. Mas também aqui se torna difícil sistematizar as abordagens, com cada designer a adotar estratégias de abordagem distintas, que poderão variar de caso a caso. Se, numa primeira instância, alguns designers destacam técnicas exploratórias de grande riqueza material, ao nível do desenho e do jogo com diferentes materiais plásticos (D.S., I41:64-75), em que exploram texturas e registos gráficos distintos, outras perspetivas dão primazia ao jogo com técnicas discursivas (A.B., I37-I38) para o processo, redigindo termos e ideias-chave para o projeto em desenvolvimento que ajudam a designer a ir desbloqueando as suas ca-



deias mentais de pensamento diante do projeto em evolução. Nestas fases exploratórias do processo (A.S., I38:99–102), é também salientada a importância de deambular pelo ateliê e recorrer à consulta dos livros ali disponíveis (A.S., I38:94–97), num processo iterativo caracterizado pelo que consideram ser interrupções saudáveis no decurso do trabalho (A.B., I37:10–14), com vista a garantir a devida concentração para a execução da tarefa em curso (D.S., I41:47–52). Todavia, nos projetos que dispensam relações com uma grande multiplicidade de agentes externos (A.S., I39:44–51), como é o caso dos projetos digitais em que a designer *benjamim* do ateliê se vê envolvida, a experimentação é feita desde logo no computador (A.S., I38:75–77; I39:31–36), numa relação que ilustra bem o sentido evolutivo (e individualizado) da sua preponderância nos processos de trabalho, como revela a descrição da designer: “(...) se comecei a ser muito fã do papel e dessas coisas, cada vez mais sou fã do computador e das oportunidades que nos são dadas através do computador, da experimentação, de tudo (...) na maior parte do tempo... gosto muito. Dá-me muito gozo” (A.S., I39:1–14). Mesmo os designers que assumem dar primazia à componente tangível do processo, proporcionada pelos artefactos existentes no ateliê, o real destaque vai para a facilidade com que assumem ir explorando soluções visuais sem sair do computador (A.B., I38:4–8; A.S., I38:104–106), apesar de reconhecerem a existência de projetos em que a exploração de esboços e o manuseamento de estudos com papel assumem uma função assinalável, como acontece no desenvolvimento de símbolos para identidades corporativas (A.B., I38:10–16). Mas com a celeridade exigida para os processos surge confirmada a tendência de uma dependência cada vez mais premente do computador, sobretudo nas fases experimentais do processo (A.B., I38:27–38), como alternativa à exploração de materiais tangíveis, uma abordagem mais morosa. Todavia, alguns designers consideram ser excessiva a dependência dos recursos do computador, como a utilização de bancos de imagens, e assumem que a falta de tempo disponível não é senão uma desculpa para sucumbir a facilitismos em torno do projeto, numa controvérsia assumida sem rodeios por D.S.:

Não concordo nada com a filosofia de: sentas-te em frente a um computador... banco de imagens... estás à procura de uma imagem e... ‘olha, esta é capaz de servir’... ou há uma fonte do mês, que toda a gente está a usar naquele momento no ateliê de Coimbra e ‘olha, também vou usar’... acho que as coisas... cada projeto é um projeto, cada cliente é um cliente, e muitas das vezes, por muito que a gente goste de uma fonte, não devemos deixar que essa escolha ou essa opção... na fonte, no papel... seja uma coisa de moda. (D.S., I39:96–105)

A afirmação de D.S. parece conter, na sua essência, uma crítica aos colegas que se escudam nos discursos visuais testados e validados pelo ateliê ao longo do tempo, que não

escondem preferir “jogar pelo seguro” (A.S., I38:90–92), numa consciência sobre o risco assumida pelo próprio líder, como tivemos oportunidade de verificar<sup>143</sup>. Apesar da frustração patente na crítica de D.S. face às estratégias criativas dos seus companheiros, ganha relevo a ideia de estabilidade para os trabalhos do grupo e de uma relativa resistência ao que é novo ou experimental, numa convicção capaz de formatar as abordagens ao projeto e que tende a concentrar os esforços dos designers na clarificação dos valores definidos para o trabalho e para a primazia dos valores comunicacionais do trabalho não obstante o suporte (A.B., I38:40–60), em detrimento da exploração gráfica e estilística, ou da variabilidade em função dos pedidos.

### 10.3. Contributo e competências dos designers

Ao nível do contributo dos designers, importa começar por clarificar o que se espera dos colaboradores no momento em que se candidatam (ou que começam a assumir funções) à posição de designer do ateliê. Assim, através das palavras de A.M., ficamos a perceber que o ateliê procura reunir as condições para que os designers consigam adquirir uma realização profissional desejada, muito embora não deixe de salientar em diferentes momentos (A.M., I57:25–33; I57:49–70) que a profissão é alicerçada na resposta às necessidades de um programa definido de forma prévia, para o qual importa sobretudo a qualidade da resposta mediante o conjunto de necessidades que se constrói. Essa vontade de expressão de uma linguagem autoral, assumida também pelos designers da equipa (D.S., I61:39–65), deve ser contraposta com as necessidades do quotidiano vivido no ateliê, um contexto em que a imposição de restrições são parte integrante dos desafios da profissão (A.M., I57:35–41), numa conduta que se afasta em absoluto da expressão ou criação artística, apesar do rumo adotado por outros profissionais (A.M., I58:25–39). Para além desta consciência, o gestor comercial do ateliê espera dos designers a curiosidade e o interesse por temas que sigam para lá dos assuntos intrínsecos à profissão, como a tipografia ou a Arquitetura gráfica (A.M., I58:19–23), que consideram não menos importantes para a execução do trabalho. Salienta, no seguimento deste pressuposto, que os designers candidatos a um eventual lugar no ateliê assumam como principal preocupação a resolução de problemas impostos por clientes, sendo a sua missão a proposta de soluções úteis e eficazes que contribuam nesse sentido (A.M., I57–I58).

No âmbito da dinâmica vivida no ateliê, A.M. assume para si próprio o papel de filtro do trabalho que chega aos designers para que, no decurso das suas funções, o seu contributo e potencial possam ser tão aproveitados quanto possível (A.M., I57:43–47), nunca negligenciando a expectativa que se gera da parte de quem pede a execução do projeto

---

<sup>143</sup>. Ver Quinta Parte: 10.1. Liderança projetual e valores assumidos.

(A.M.,157:49–57). No seguimento desta conceção do trabalho dos designers, o gestor comercial destaca a importância de responsabilizar cada colaborador pelas suas próprias opiniões e pela defesa dos argumentos utilizados para o desenvolvimento do trabalho, uma condição mais débil nos designers menos experientes e que se vai construindo ao longo do tempo (A.M.,158:70–82). Talvez por isso se reforce a ideia de que, nas abordagens iniciais ao trabalho desenvolvido no ateliê, os designers mais jovens tendam a não arriscar em linguagens visuais distintas das identificadas como traço característico do ateliê, como pudemos constatar, e como comprovam os testemunhos de A.S., a designer mais nova do grupo (A.S.,159:4–7; 28–31; 33–47). À medida que se prolonga a experiência no seio da empresa, e se aumenta o grau de confiança do líder no trabalho desenvolvido pelos elementos do grupo, os designers são motivados a contribuir com abordagens pessoais mais vincadas ou, noutros termos, a “arriscar” (D.S.,161:74–78) mais nos trabalhos que desenvolvem. Também pelas afirmações do líder ficamos com a ideia de que este é o perfil de designer mais desejado para o líder do ateliê: “Os mais criativos são os mais interessantes. (...) embora seja útil ao ateliê ter pessoas que são sobretudo executantes, e há alguns... um ou dois... mas, para mim, isso não interessa nada” (J.B.,164:16–19). O testemunho do líder projetual dá conta, de um modo cabal, das tensões existentes entre estas duas vertentes de designer: apesar da utilidade de ambos os perfis para o desenrolar das atividades do ateliê, com designers a desempenharem tarefas rotineiras e repetitivas, de menor pendor criativo, que acabam por contribuir para uma sedimentação do sustento financeiro da empresa, o líder projetual assume de modo evidente a predileção para os colaboradores que procurem assumir e desenvolver estratégias criativas autónomas (J.B.,164:31–39), sendo o próprio a assumir instigar os designers na adoção de estilos visuais próprios, como patenteia o exemplo sobre uma antiga colaboradora do ateliê: “Como ela resolvia bem, assumia bem as coisas, fazia essa coisa de procurar que aquilo saísse bem, e ia... isso nunca constituiu problema nenhum para mim...” (J.B.,89:63–68).

Ao nível das competências assumidas pelos elementos do grupo, reforçamos uma vez mais uma componente intrínseca nas dinâmicas da empresa: a separação entre as componentes de gestão e das atividades projetuais do ateliê. É nessa matriz identitária que leva A.M. a reforçar o desenho do processo de contratação de novos colaboradores, num testemunho sucinto que resume a conduta da empresa: “O ateliê de Coimbra não é uma cooperativa de artistas... é evidente que o ateliê de Coimbra, aos designers que vêm trabalhar connosco, quer-lhes dar condições para se realizarem profissionalmente, mas não é de exprimirem o seu talento artístico. Não é essa a função do ateliê” (A.M.,88:25–36).

No que diz respeito ao acolhimento de estagiários, A.M. salienta as dificuldades que um processo do género acarreta, em concreto ao nível da afetação de recursos para acompa-

nhar o colaborador temporário (A.M.,88:44-56), mas indica que o aumento da escala do ateliê viabiliza o acompanhamento da parte de diferentes colaboradores e a assunção de funções de orientação do trabalho dos dois estagiários (no limite) que possam passar pelo ateliê no período de um ano, provenientes sobretudo de países estrangeiros, com vista à permeabilização de influências provenientes de distintas realidades culturais, como já tivemos oportunidade de constatar<sup>144</sup>. Deste modo, os estagiários acabam por deter um papel importante na ligação do ateliê aos métodos, práticas e comportamentos de outras realidades externas à do contexto nacional, funcionando para validar ou motivar a reestruturação dos procedimentos de trabalho adotados na empresa. A presença de estagiários está longe, no entanto, de ser a única fonte de acesso ao exterior, sobretudo pelo predomínio da internet como principal ponto de partida, permitindo aos designers andarem também “sempre também muito mais lá por fora do que por cá” (J.B.,89:107–108), no que se percebe ser um comportamento instigado pelo próprio líder.

Dado o leque diversificado das áreas de atividade do ateliê, que passa pelo desenvolvimento gráfico para múltiplos media, como capas de livros, sistemas de sinalética e ambientes, identidades corporativas, ilustração, exposições, catálogos, sítios *web* e outros sistemas digitais, o crescente predomínio de linguagens tecnológicas na atividade projetual acabou por motivar a transição do ateliê para territórios com maior pendor digital, de que resultou a integração de A.S. (mais ligada à vertente multimédia do design gráfico) e J.C. (na programação informática), o gestor comercial assume como sua competência a procura e a preparação face a novas oportunidades de negócio (A.M.,89:30-37). Todavia, A.M. assume as dificuldades na prossecução dessa tarefa, dada a necessidade de articulação com as suas outras tarefas ligadas à gestão do dia-a-dia da empresa, que acabam por consumir uma boa parte do tempo disponível.

Na compreensão do contributo percecionado para os designers do ateliê de Coimbra importa ainda salientar as diferenças de perspetivas, da parte dos diferentes trabalhadores, sobre o seu próprio contributo, numa diferença de posições que resulta numa inevitável dicotomia no seio da equipa de trabalho. Assim, as expetativas sobre as atividades de cariz projetual não são apenas distintas entre departamentos diferentes – com os gestores a pensarem de uma maneira e os designers a pensarem de outra – senão no seio da própria equipa criativa, como acabamos por intuir a partir das palavras de D.S.: “Eu acho que, muitas das vezes, as pessoas acabam por seguir determinados caminhos porque (...) acaba por ser mais fácil... é mais simples tu fazeres determinadas coisas, de determinada forma, e só tens que fazer aquelas 8 horas diárias...” (D.S.,160:64–74). Se determinados colaboradores acreditam que “cada projeto é um projeto, cada cliente é um cliente” (D.S.,160:87–96),

---

144. Ver Quinta Parte: 14.3. Uma rede de colaboradores.

outros designers salientam, mais uma vez, a menor propensão para o risco (A.S.,159:9–11). Torna-se, por esse motivo, necessário saber reconhecer os projetos em que vale a pena arriscar, ao nível da solução visual, e os outros com menor margem (D.S.,161:16–22), com vista à sustentabilidade do trabalho do grupo. Todavia, as diferenças das abordagens projetuais dos designers (D.S.,162:84–93) ganham evidência nos seus discursos, quer ao nível dos métodos adotados, em que se critica o recurso excessivo da utilização de bancos de imagens (D.S.,160:104–107) ao nível do design para capas de livros, por exemplo, quer ao nível da assunção das responsabilidades em torno da execução dos projetos, assumida pelos designers de um modo distinto, consoante os perfis e a disponibilidade exigida (D.S.,161:102–107,162:21–30). O resultado é o registo de testemunhos mais tensos, com potencial mais disruptivo para o ambiente que se vive pelo grupo:

(...) eu não encaro este trabalho como trabalho. Faço-o de livre e espontânea vontade. É quase como um *hobby*... eu já trabalhei em *n* sítios onde eu esperava para chegar às 18h30 para me vir embora... não na área do design (...) isso no design não acontece. (D.S.,160:31–37)

(...) aquela coisa de ‘eu quero-me ir embora porque eu também tenho vida... para além disto’ (...) os trabalhos tinham saído melhores. (D.S.,160:78–85)

Este trabalho, é tu tirares estas... é cresceres, mas seres tu a puxares-te a esses limites. Não é tu estares a fazer as coisas dentro daquelas 8 horas, desligados do mundo. ‘ai, não quero ter nada a ver com isto quando sair daqui’ ... isso não é assim... não é. ‘Ai, e quando tu tiveres filhos vai ser diferente’ ... tenho sérias dúvidas disso. (D.S.,163:59–65)

Todavia, a interpretação que resulta dessa oposição de abordagens é a de que esta tensão não deixa de ser útil ao ateliê, na medida em que garante uma capacidade de resposta mais lata às solicitações que surgem para o trabalho do grupo. As diferenças de perceção, tornadas evidentes, não se esgotam na abordagem projetual. Se, por um lado, determinados designers contribuem com um *know how* a nível tecnológico, outros colegas asseguram não ter a necessidade de acompanhar de modo constante a evolução tecnológica dos suportes, em que se exigem competências, por exemplo, como a programação. Destacam, no entanto, a necessidade de “perceber o que é que aquilo pode fazer” (A.B.,158:84–92), numa atitude alinhada com o discurso do gestor comercial do ateliê, cujo exemplo é ilustrativo da relação constante entre os designers e a inexorabilidade da evolução tecnológica: “Eu não preciso que o designer saiba operar uma Heidelberg... para isso está lá o impressor. Mas o designer tem que perceber quais são as limitações ou as capacidades de uma

Heidelberg, e aqui é um bocado a mesma coisa, mas com a tecnologia” (A.M., I58:10–17). Uma nota final, ao nível da caracterização do contributo dos designers, dá a ideia de que nem sempre as suas capacidades são aproveitadas até ao limite do seu potencial, seja ao nível das competências técnicas e das linguagens de programação (A.S., I59:49–59) ou na articulação de competências para os projetos, que acabam por chegar ao ateliê numa fase muito avançada da sua execução (D.S., I61:91–100). Perante estas condições surge como inevitável a percepção de que o potencial do contributo destes profissionais fica, de algum modo, por cumprir.

#### 10.4. Os processos de trabalho

Como pudemos constatar, uma ideia preponderante sempre presente no trabalho do ateliê de Coimbra, que se estrutura desde as fases iniciais de desenvolvimento de projeto, é a necessidade assumida em respeitar o programa de trabalhos imposto ou solicitado pelo cliente. Assim, ouvir “o que é que o cliente tem para dizer” (D.S., I41:77–87) e perceber “o espírito daquilo que eles querem” (A.S., I39:55–71) parece ser o ponto de partida inscrito nos testemunhos do grupo, com destaque para a importância útil em definir um quadro de condições para a atividade dos designers, sejam estas impostas pelos clientes ou definidas de um modo autónomo (A.M., I36:63–69). Apesar desta vontade em cumprir os pressupostos impostos pelos clientes, percebemos haver dificuldades no equilíbrio entre a resposta *uber alles* à vontade dos clientes e a preservação da margem de liberdade necessária para que os designers desenvolvam o seu trabalho. Por isso mesmo, no que respeita ao acompanhamento das fases de conceção do projeto, o testemunho de A.B. dá conta da necessidade de restringir o acesso dos clientes a estas etapas do processo, capazes de serem vistas como prejudiciais à evolução positiva do trabalho, evocando experiências em que esse acompanhamento não serviu senão para introduzir entropia no processo em curso (A.B., I37:91–96): “Não há nada aquela coisa que o cliente está ali sentado ao lado do designer ‘Ah, ponha amarelo, ponha azul...’ Isso é daquelas coisas que o ateliê de Coimbra faz muito finca-pé, não vamos por aí. Salvo raras exceções em que isso se justifica” (A.B., I37:58–62). Se, de um lado, percebemos serem importantes as restrições impostas aos designers, como forma de afunilar o raio de possibilidades ao trabalho, também no momento da apresentação do resultado aos clientes existe uma ideia implícita de restrição, pela apresentação de uma única solução ao problema suscitado pelo cliente, procurando sempre a redução da entropia no processo: “para apresentarmos uma [solução] temos 30 que não apresentámos (...) não é uma questão de charme ou de *glamour* ou de presunção... é a nossa forma de trabalhar e de acharmos que é assim que devemos responder às necessidades dos clientes” (A.B., I37:80–85). Sob o olhar dos entrevistados, a perícia e a experiência detida pelos elementos do ateliê deveriam ser suficientes para conseguir argumentar o valor da proposta



em questão, mas tal nem sempre se verifica. Talvez por isso, os testemunhos reforcem a necessidade de condicionar o contacto de alguns clientes com os designers (J.B., I42:29–39) da equipa, numa adaptação caso a caso dos processos de trabalho incutidos no ateliê:

(...) há clientes que não podem falar com designers, e há outros que não podem deixar de falar com designers. Nós percebemos que ‘este tipo, o designer tem que lá ir. O designer tem que estar com ele’. Ou tem que ser eu... alguns tenho que ser eu, mesmo, ir lá falar... há outros que tem que ser mesmo o designer. Seja ele quem for, ele tem que falar com o designer. Tem que estar ali, tem que ver coisas. E há clientes onde nós percebemos que ele nunca poderá ver o designer. (J.B., I42:41–56)

Esta visão menos abonatória do papel participativo do cliente no processo ganha eco também na denúncia das dificuldades em criticar de forma construtiva as propostas de trabalho, numa passagem que revela algumas amarguras vividas nos processos de trabalho:

O problema não é ter que fazer outra, o problema é quando perguntamos ‘mas horrível porquê? Isso não vale nada... Não funciona? Não se vê ao longe na montra? Parece a capa de outro autor’ (...) Críticas efetivas. Críticas que te ajudem a fugir ao mau. (A.B., I38:62–73)

O exemplo não significa, no entanto, que o designer se assumia como *dono e senhor* da competência analítica da qualidade do trabalho, sendo o próprio líder projetual quem destaca a importância do papel desempenhado pelos agentes externos no desenvolvimento do projeto. A título de exemplo, o líder realça a importância das orientações e apontamentos conferidos pelos fornecedores (J.B., I42:21–27) no desenrolar dos processos de trabalho, sobretudo quando o designer encarregue pelo projeto se encontra ainda em fase de maturação ou aprendizagem de uma determinada técnica a empregar. Inspirado pelo seu próprio percurso como designer, marcado pela aprendizagem no terreno, próximo dos impressores e das gráficas, o líder afirma motivar o contacto entre designers e os fornecedores sempre que tal revele ser necessário, garantindo que a execução do projeto evolua da melhor forma possível (J.B., I42:11–19).

Nos processos de trabalho do ateliê de Coimbra, o destaque mais evidente que sobressai dos testemunhos dos colaboradores diz respeito à fase inicial do processo, momento da definição do problema gráfico a resolver, uma fase “tão ou mais importante que o resto” (A.M., I36:83–96). Por isso se recupere a ideia, uma e outra vez, que os designers podem agir enquanto impulsionadores estratégicos, com intervenção ativa na definição ou redefinição dos problemas visuais a responder, e não somente relegados para as ins-



tâncias finais de execução do trabalho (A.M., I36:98–102), tidas como as reais etapas do trabalho. Na sequência desta perspetiva, que acaba por conferir maior valor às etapas de conceção do que às de execução, os designers realçam o repúdio por uma abordagem em dependência excessiva de artifícios tecnológicos, como podemos perceber pelo testemunho de A.B.:

(...) será sempre o teu cérebro e as tuas mãos a fazer... depois a ferramenta pode ou não facilitar (...) houve ali uma fase insuportável. Eu já não podia ver filtros de Photoshop à minha frente. Não havia trabalho nenhum, que andasse por aí, que não fosse uma *photoshopada* do princípio ao fim. Em que de facto as pessoas iam mergulhar no computador à espera de... experimentar... até aquilo brotar de lá qualquer coisa. E nesse aspeto acho que esse lado *old school* é bom porque, vais lá ao computador, ok... se precisares... mas primeiro és tu, não é? Primeiro, pensas. (A.B., I37:16–27)

Apesar desta postura defendida pelo grupo, os testemunhos revelam que, da parte dos clientes, nem sempre se considera meritória essa estratégia assumida pelo ateliê, acusando o paradoxo da conjuntura que parece desvalorizar o *pensar* em detrimento do *fazer* (A.B., I37–138), mesmo que a qualidade final do trabalho possa sofrer com essa abordagem, como sugerem as limitações temporais cada vez mais acentuadas impostas ao trabalho e um desinteresse generalizado da parte do cliente em procurar salvaguardar a qualidade máxima do resultado final (J.B., I42:61–77). Talvez por isso se compreenda que as etapas de investigação e pesquisa, adotadas pelos designers, acabam por ser desenvolvidas num espaço de tempo cada vez mais curto, ou negligenciadas por completo (D.S., I41:33–41).

### 10.5. A divulgação do trabalho do ateliê

No que respeita à divulgação do trabalho do ateliê percebemos, pela análise dos discursos dos colaboradores, ter havido evoluções ao longo do tempo, resultado de uma mudança de perceção. Para o gestor comercial da empresa, nos primórdios do ateliê, a empresa não comunicava de modo conveniente os projetos desenvolvidos, hoje, uma estratégia importante na conquista de novos trabalhos: “Nós trabalhámos muito mal, durante os primeiros anos, a visibilidade do nosso trabalho. Aliás, nem sequer era importante” (A.M., I70:55–74). Todavia, como sugere o sócio gerente na mesma passagem, a comunicação efetiva dos trabalhos desenvolvidos assume um papel preponderante nas dinâmicas da empresa, motivo pelo qual se fundamentam os passos tomados para garantir a exposição adequada dos projetos desenvolvidos, de que se destaca o registo fotográfico na íntegra do trabalho desenvolvido pelo gabinete, uma mudança comportamental assinalável em relação aos primeiros tempos de atividade:

(...) nos dois últimos dois, três anos, fizemos um trabalho absolutamente avassalador de fotografar e documentar... o processo que existiu durante os primeiros anos do ateliê de Coimbra de registo e de arquivo dos trabalhos do ateliê de Coimbra era muito informal. A maior parte dos eventos efémeros que nós fizemos, exposições, etc, não ficaram documentados... tirando o cartaz, o catálogo... que é o objeto físico que perdurou, mas não fotografámos as exposições que fizemos... neste momento existe muito essa preocupação, de documentar o nosso trabalho, porque percebemos que é fundamental. (A.M.,170:76-105)

Se o responsável pela gestão comercial do ateliê identifica como um passo importante a recolha fotográfica dos projetos desenvolvidos, uma etapa do processo que nem sempre merece o destaque necessário, A.M. reforça a necessidade de complementar a apresentação do trabalho com memórias descritivas mais densas, em estudos de casos completos e bem documentados, com vista a expandir os limites de atuação do gabinete (A.M.,171:8-12). É nesta linha de intenções que, nas instâncias em que o trabalho do gabinete obteve reconhecimento internacional, se assumiu a preocupação em comunicar de um modo conveniente essas conquistas, através de comunicados de imprensa, no que entendem ser um contributo valioso para “qualificar o design no contexto da sociedade nacional” (A.M.,170-171). Todavia, apesar dos esforços em comunicar o trabalho em canais de divulgação nacionais e internacionais, persiste a ideia nos discursos dos entrevistados que o mediatismo do ateliê resiste a difundir-se para lá das esferas regionais de atuação (A.B.,171:77-93), numa condição não somente relacionada com a dimensão ou a geografia da cidade de Coimbra: “talvez agora, com esta coisa mais mediática dos prémios... talvez comece um bocadinho... Mas não tenho muito bem essa perceção. De amigos que eu tenho em Lisboa que lidam com muitas áreas... ‘Epá, ninguém vos conhece, pá...’” (A.B.,171:67-75).

Já ao nível da candidatura a concursos que premeiam a qualidade de trabalho do ateliê, o líder projetual assegura que essa não é uma preocupação primordial (J.B.,172:1-5), embora reconheça o papel importante que a obtenção de prémios possa deter na difusão do ateliê como marca de qualidade certificada, um argumento capaz de ser capitalizável na conquista de novos trabalhos. Um pormenor curioso e de destaque assinalável, ao nível das estratégias utilizadas para divulgação do trabalho do ateliê, prende-se com a importância crescente assumida pelo site da empresa, um recurso inerte ou inclusive inexistente durante um grande período do tempo de vida do ateliê. A descrição de J.B. patenteia bem o quão crucial se tornou a ação deste agente enquanto mecanismo de difusão do trabalho desenvolvido pela empresa:

Nós não tivemos *site* durante 10 anos, ou sei lá o que foi... (risos)... não sei se foi 10, mas pelo menos para aí 8 foi... nunca mais fazíamos um *site*, uma coisa desesperante.

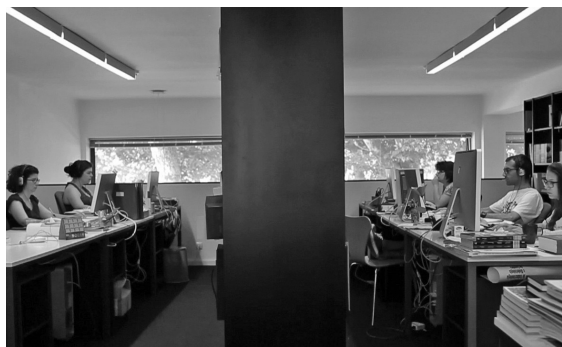
Temos um *site* há pouquíssimo tempo, comparativamente aos anos do ateliê. E depois começámos por ter um que nem sequer era atualizável frequentemente. Mas agora sim, achamos que é muito importante. Passou a ser muito importante (...) Porque sentimos que estamos mais sob observação. Temos logo reação, por exemplo, no Facebook (...) E agora também não se pode defraudar essas expetativas. (J.B., I72:7–22)

Estes esforços de divulgação do trabalho do ateliê acabam por assumir uma importância mais preponderante nos contextos económicos mais adversos que, de modo curioso, coincidem com os níveis de maior procura dos serviços do gabinete (J.B., I72:24–26). Deste modo, as oportunidades mediáticas e o reforço da presença digital do ateliê parecem estar a contribuir para uma comunicação mais efetiva das capacidades da empresa, que justificam porque “há gente que nunca falou connosco e agora vem falar connosco” (J.B., I72:28–35).

#### 10.6. A natureza das relações humanas no lugar do ateliê

Não escamoteando os potenciais conflitos resultantes das inevitáveis “colisões” do contexto laboral (A.B., I28:I6-I7), percebe-se que é sobretudo pelas diferenças de aproximação à atividade projetual que as relações surgem afetadas (D.S., I30:I1-I3; I5-21), resultante das discussões em torno das diferenças de abordagem à atividade projetual (D.S., I29:98-100). Já na relação com os colegas que desempenham funções distintas das do designer (D.S., I29:I06-I08) não parecem existir os mesmos constrangimentos, pela definição tácita de um *pacto de não invasão* dos domínios de cada um. Parece assim inevitável que se formem pequenos grupos dentro do grupo (A.S., I29:39-40), numa afetividade que não se relaciona de forma direta com o perfil individual de funções detido no seio do ateliê (A.S., I29:35-37). Mesmo apesar da proximidade física detida pelos designers, percebe-se que a organização física do espaço detém um papel importante na construção social das relações, do qual se evidencia a ideia de divisão por alas (A.B., I29:5–8; A.S. I29:I0; I2-I6) na sala dedicada aos designers (Figura 33). Sobre esta matéria importa salientar que, e apesar dessas diferenças constatadas, o testemunho dá conta de um ambiente na qual os designers se sentem “à vontade” (A.S., I29:26-33), ou seja, confortáveis na sua relação com as condições físicas do espaço, bem como na relação com os seus pares.

Figura 33. Zona de trabalho dos designers (Fonte própria)



A estante, colocada ao centro, acaba por promover a ideia de uma divisão por alas do grupo de designers.

Assim, e na interpretação destes testemunhos, percebe-se que as relações no seio do ateliê são caracterizadas pela sua natureza informal (A.M., I28–I29), com os conflitos a surgirem de forma inevitável por problemas de comunicação determinados pelas circunstâncias (A.M., I28:47–54), no qual o diálogo – ou a sua ausência – ditam o sucesso das relações.

Um aspeto a salientar na caracterização das relações entre os elementos do grupo é a aparente desconexão nas atividades externas às funções exercidas no ateliê. É o sócio gerente quem identifica problemas resultantes na comunicação do grupo, motivados pela expansão da equipa e pelas alterações no estilo de vida dos colaboradores e dos próprios sócios do ateliê, apesar da liberdade de movimentos intrínseca às características do negócio (A.M., I28:68–78), ao nível das rotinas, do vestuário e da gestão dos tempos livres:

(...) quando a empresa foi crescendo e formalizando, percebi que alguma coisa não estava a funcionar e percebi porquê. Porque tínhamos perdido aquele espaço de convívio extra-trabalho, que havia antes... porque eu agora saio ao fim da tarde e tenho que ir buscar os miúdos... à noite já não consigo sair e ir tomar um café com ele (líder)... esse espaço de uma certa informalidade é absolutamente fundamental. (A.M., I28:55–66)

Já ao nível das relações com o líder projetual do grupo, em complemento à caracterização do seu perfil que tivemos oportunidade de apresentar<sup>145</sup>, um excerto recolhido a partir do testemunho do líder ajuda-nos a perceber o modo como J.B. age ante o grupo de designers, no qual revela o que difere na relação com cada um dos seus colaboradores:

Difere... a empatia que tenho com as pessoas. Eu não faço esforço nenhum para ter uma relação particular ou igual com toda a gente. Há pessoas que eu gosto e há pessoas que eu não gosto. E não... não faço... não é bem que não goste. Há pessoas de que gosto mais e outras de quem gosto menos... ou com quem crio relações mais facilmente, de cumplicidade e não sei quê... e não... não faço grande esforço. Ajo naturalmente (...) deixo isso correr. Não faço esforço nenhum para ter uma relação especial e pensar neles como... como meus colaboradores, meus funcionários ou não sei quê. Não faço. Também sei que essa coisa está facilitada porque aquilo tem uma organização, tem uma gestão... as relações de... (pausa longa)... os recursos humanos. A gestão de recursos humanos não é comigo (risos)... e sei que isso está assegurado. (J.B., I30:26-43)

---

**145.** Ver Quinta Parte: 7.1. O perfil identificado para o líder.

Para além de reiterar, uma vez mais, a importância da empatia estabelecida entre agentes, também aqui surge reforçada a importância da atribuição de papéis entre as duas partes: dada a existência de uma estrutura organizacional de apoio, a quem cumpre definir todas as questões relacionadas com o vínculo laboral dos trabalhadores, o tipo de relação entre a equipa e o líder projetual assenta, em grande medida, nas tarefas que surgem integradas no desenvolvimento da prática projetual. Clarificando desde logo que não detém a mesma relação com todos (J.B., I30:23-24), o discurso de J.B. tende a assumir que a sua postura algo ativa para com os trabalhadores acaba por introduzir dinamismo na relação entre as partes (J.B., I30:48-54), em benefício da capacidade de resposta dos projetos.

Numa comparação com os primeiros tempos vividos no ateliê, altura descrita pelo líder projetual como “apaixonante” (J.B., I52: 53-56), percebe-se ser impraticável manter as relações num elevado grau de intimidade com todos os colaboradores, em oposição com o passado, em que a equipa detinha uma menor dimensão e um contacto diferente na atividade projetual (J.B., I30:55-58). A comparação feita por J.B. conclui o relato das relações vividas nesses primeiros momentos do ateliê:

(...) o tipo de dedicação era completamente... não era maior, mas era completamente diferente, era uma coisa... eu lembro-me de uma coisa que era normal era estarmos todos os dias no ateliê até às oito da noite, jantarmos e voltar... quer dizer, vivíamos ali... o A.M. era solteiro... a [antiga sócia] também... eu tinha família, mas também... parava pouco em casa... aliás depois acabei por me divorciar... dois anos depois de criar o ateliê de Coimbra, divorciei-me... porque aquilo era uma coisa *full time*... passávamos ali noites inteiras. (J.B., I30:60-71)

### 10.7. A auto-imagem do ateliê

No que diz respeito à compreensão da imagem da empresa pela voz dos próprios colaboradores, os testemunhos dão conta de um choque qualitativo pela positiva (A.B., I94:77-81; A.B., I94:83-92), aquando das primeiras impressões, tornando-se evidente nos discursos dos designers a supremacia face às experiências anteriores (A.B., I93:55-60). As comparações são feitas não só ao nível das relações detidas com os clientes, mas também com o próprio sentido de responsabilização do designer ante a sua própria prática laboral: “Com uma postura honesta perante o cliente, com uma postura honesta perante o design, perante nós próprios... quer dizer, não roubamos, não somos roubados, respondemos com um prazo decente... foi outra coisa que eu senti” (A.B., I93:64-88). Destacando uma fase inicial de paixão e entusiasmo e a construção de uma aprendizagem profissional contínua, o destaque dos colaboradores destaca a satisfação em ver reconhecido o trabalho desenvolvido pelo ateliê e o carisma evocado pela empresa (A.B., I95:38-50),

derivado do reconhecimento da conduta do ateliê em território nacional e internacional (A.M.,194:22–34; A.B.,195:32–36). Surge validada, deste modo, a percepção de que o trabalho desenvolvido no seio da empresa é de qualidade elevada, a que se acrescenta a capacidade de prestar apoio a um perfil multifacetado de cliente (A.M.,194:7–20). Deste modo, na auto-imagem do ateliê predominam as referências aos resultados da atividade projetual, não havendo menção aos processos de trabalho ou às estratégias de colaboração entre o grupo.

O testemunho de A.M. salienta, ainda, ser cada vez mais forte o interesse em torno do ateliê vindo do estrangeiro (A.M.,194:22–34), numa curiosidade que incide na relação entre os sócios – um estudante de engenharia electrotécnica e um biólogo – que acabam por fundar um ateliê de design gráfico, num detalhe que A.M. assume ter desvalorizado “durante muito tempo” (A.M.,194:36–75), mas cujo exotismo confirma ter suscitado interesse mediático sobre o ateliê. Deste modo, a auto-imagem sobre o ateliê assenta na mais-valia dos prémios internacionais obtidos, num estatuto que enche de orgulho os inquiridos (A.S.,195–196), como seria expectável. Apesar de identificado esse estatuto de empresa com qualidade de trabalho notável, uma menção mais contundente assume a tendência do desconhecimento generalizado por parte do grande público do setor de atividade do ateliê (A.S.,196:4–7), enquanto que outros colaboradores assumem que a imagem do ateliê não corresponde de um modo absoluto às vivências do quotidiano. Aos olhos de D.S., o ateliê é conotado com um certo conservadorismo visual (D.S.,196:11–13) e uma aura de local de trabalho inatingível (D.S.,196:29–30), numa imagem fomentada a partir do seio das próprias instituições de ensino do design: “(...) na escola, toda a gente queria ir... e houve quem arriscasse, que foi o meu caso, e houve colegas meus que até são bons, mas nunca tentaram vir trabalhar para aqui, porque achavam que era o topo, quase que impossível...” (D.S.,196:41–54). Perante tais expectativas iniciais não deixa de ser compreensível que, à entrada para a empresa, se possa ter constatado um certo defraudar das expectativas iniciais, sobretudo ao nível das etapas projetuais: “eu estava à espera de encontrar aquilo... de *brainstormings* coletivos... pronto, em que a gente ia trabalhando e as coisas se iam desenvolvendo...” (D.S.,196:68–74).

Nas pré-concepções de D.S. sobre o trabalho criativo da empresa ganhava destaque a ideia de que o trabalho produzido pelo ateliê era resultado de uma discussão coletiva e de uma troca constante de referências e métodos conjuntos de trabalho, numa percepção que viria a revelar-se falaciosa, dada a excessiva individualização dos processos de trabalho (D.S.,141:23–31). Talvez por isso o designer saliente a importância da fundamentação das escolhas dos designers (D.S.,139:86–94) e da sua autonomia sobre o processo, de que resulta uma ideia generalizada de que será impraticável a conceção coletiva dos trabalhos, com diferenças significativas de abordagem, como reforça a passagem do testemunho



do designer: “mais facilmente mostro os meus trabalhos... mostro os meus trabalhos com grande facilidade ao J.B (...) do que mostro a algumas pessoas dentro do ateliê de Coimbra (...)” (D.S.,140:70–94).

## 11. A prática projetual no ateliê de Lisboa

### 11.1. Liderança projetual e valores assumidos

Ao nível da liderança projetual, J.S. reconhece o mérito à equipa que o acompanha, em grande medida responsáveis pela execução dos projetos do ateliê (J.S.,70:93–98), embora muitas das soluções dos projetos sejam concebidas mediante estratégias definidas pelo líder (L.A.,72:10–11), sobretudo no trabalho desenvolvido pelos designers mais jovens (R.M.,73:72–84). Pelos testemunhos recolhidos, percebe-se não existirem estratégias de liderança opressiva (R.B.,78:16–20, 27–30), não só como estratégia de promoção de autoestima dos trabalhadores (R.B.,76:27–33) mas também pela capacidade demonstrada por J.S. em reconhecer as qualidades intrínsecas do trabalho, como nos sugere o testemunho de um dos seus colaboradores: “se alguém faz uma coisa que não é de todo aquilo que ele estava à espera, mas ele é capaz de reconhecer a mais-valia daquilo e... e vamos para a frente” (R.B.,76:7–11). Também o próprio assume preferir adotar uma postura não impositiva (J.S.,142:79–83) que beneficie do cruzamento de experiências geracionais distintas entre os designers que passam pelo ateliê (R.B.,75:47–54), e que permitem uma construção contínua de competências. Se surge como natural a atribuição da autoria projetual do grupo a J.S., pela sua posição instituída como *frontman* do grupo (R.B.,74:99–101), os testemunhos sugerem que o próprio líder denuncia ser uma perceção falaciosa sobre o trabalho do grupo (R.B.,74:103–105), como ilustra o testemunho seguinte: “Se eu fosse um bocadinho mais mesquinho isto poderia preocupar-me seriamente, mas eu fico feliz com isso. De facto o ateliê, ou a soma das partes do ateliê, é mais importante do que eu, sem dúvida” (J.S.,70:88–99).

Apesar da sua posição natural como chefe do grupo, J.S. afirma deter o interesse em desenvolver o processo na feitura do design gráfico, auxiliando os designers nos momentos em que tal se justifica (J.S.,142:85–90). Reconhece, todavia, ser difícil conciliar as responsabilidades como face visível do ateliê, preocupado em garantir a sustentabilidade e a conquista de novos projetos para a empresa (J.S.,143:24–29), com a atual componente técnica necessária para desenvolver um trabalho (J.S.,175:39–41). Deste modo, e apesar da concentração dos créditos do trabalho na sua figura, é o próprio líder a distinguir os momentos de conceção e de execução (J.S.,143:31–40, 48–68) que marcam a dinâmica do ateliê, mas também a salientar o papel preponderante dos seus designers não apenas como executantes técnicos, mas também como elementos responsáveis pela visão criativa da empresa, sobretudo pelo modo como entendem o papel atual do design:



(...) mais facilmente entendem que aquilo que fizeram pode não estar bem e que não respondeu bem do que eu próprio. Isso tem a ver, penso eu, pelo facto de eles terem crescido num ambiente onde o design está de tal maneira pulverizado, em termos de competências e de avaliação, enquanto que eu cresci exatamente a ser educado para ser uma espécie de sumo-sacerdote de um culto onde a maior parte da malta não mete o nariz. (J.S., I42–I43)

Neste olhar para dentro do líder do ateliê, percebemos que o próprio J.S. se identifica hoje mais como um gestor de processos do que, em determinados momentos, um líder projetual. Muito embora o seu papel possa ser mais determinante no acompanhamento de novos colaboradores (L.A., I44:84–92) ou na direção dos colaboradores menos experientes (R.M., I47:76–77), como aconteceu no momento da chegada de alguns dos atuais colaboradores (L.A., I44:84–92), a presença e o acompanhamento do líder projetual ao longo da evolução do trabalho é cada vez mais uma impraticabilidade (R.B., I49:15–23), como também sugere o testemunho de L.A. que, apesar de longo, clarifica o papel do líder no processo:

(...) começava sempre com uma conversa. E isso ia decorrendo ao longo do trabalho, se quisermos... ao longo das fases do trabalho. Íamos fazendo uma coisa que cada vez menos vamos fazendo que era... naquela parede de fundo, dos armários, aquilo tinha camadas e camadas de *prints*, todas as coisas eram impressas e postas na parede e eram discutidas e, hoje em dia, se calhar cada vez menos há isso, por não haver o tal tempo para discutir, para avaliar aquilo que está feito... para imprimir, sequer, e pôr na parede... as coisas acabam por ser um bocadinho mais *one-on-one*... designer/J.S./Cliente... e, de certo modo, é isso que mudou. Os projetos vão para o designer e havendo essa confiança da parte dele em relação às tuas capacidades, ele vai-te dando rédea solta. Pode-te dizer coisas, em função da experiência com um determinado tipo de cliente ou... pode-te dar pistas... pode-te encaminhar para um lado qualquer. (L.A., I44–I45)

Para além da confiança sobre as capacidades dos seus designers, fica também evidente no discurso de L.A. a importância detida pelo contexto físico do ateliê, que assume um papel preponderante nas estratégias de liderança projetual. Os *prints* expostos na parede (Figuras 34, 35 e 36), que funcionam como despoletadores de diálogo com o líder, tornam-se deste modo o grande ponto de contacto entre o líder e os restantes criativos, marcando o rumo e definindo uma linha temporal da evolução dos trabalhos em desenvolvimento. Assumida como certa nas rotinas do grupo, esta característica do trabalho do grupo parece ser representativa, aos olhos do designer, como uma parte indelével do trabalho da empresa,

muito embora as restrições temporais pareçam forçar o seu abandono.

Apesar dos esforços em fomentar o espírito autônomo dos colaboradores, a participação do líder no desenrolar das atividades surge, ainda assim, como imprescindível, se não no momento da execução, no momento da delineação da estratégia (R.M., I47:59–74), conferindo um rumo conceptual à liberdade formal que é proporcionada aos colaboradores, autônomos na prossecução do que apelidam ser uma espécie de “apetite gráfico” (L.A., I46:36–50) para a resposta visual aos projetos, liberdade que lhes permite misturar sem restrições prescritas as diferentes referências visuais que os influenciam, numa marca decisiva do modo como trabalham (L.A., I46:8–34). O resultado da abordagem tecida por J.S., que visa a fomentação de um espírito autônomo para os colaboradores do ateliê, parece evidenciar-se na ação de R.B., o designer que há mais tempo colabora na empresa, pelo papel decisivo que detém em muitos dos trabalhos desenvolvidos por R.M., a colaboradora menos experiente (R.M., I47:22–25). Parece emergir, deste modo, uma natural “cadeia de ensino” (R.M., I48:39–43), com o aprendiz mais antigo a assumir a responsabilidade de auxiliar o designer mais novo, incutindo-lhe o sistema de valores adotados (R.M., I47:83–98), uma ideia reforçada pelas palavras de R.M.:

(...) em termos de trabalho, de desenvolvimento... e mesmo discussão de ideias, é com o R.B. que acontece mais. Isso não me incomoda de todo porque eu admiro-o mesmo... e acho que sinto ali um segundo professor. OK, o J.S. se calhar é o primeiro, porque é o J.S. e está ali... também é um professor do R.B., entre aspas, e o R.B. é o meu segundo professor. (R.M., I47–I48)

**Figuras 34, 35 e 36.** Prints na parede  
(Fonte própria)



A evolução dos trabalhos exposta na parede, para apreciação do líder, revela a preponderância do espaço no seio das dinâmicas do grupo

Não obstante essa ideia de encadeamento que aponta R.B. como uma espécie de segundo líder, é o próprio quem refuta essa ideia (R.B.,148:88–91), assumindo deter as mesmas responsabilidades que detêm os seus colegas, sobretudo pelo facto de haver grande diversidade nos trabalhos da empresa, nos quais não se sente “assim tão claramente a segunda opção para todo o tipo de coisas” (R.B.,148:93–107). O sentimento generalizado, no entanto, proveniente pela análise dos testemunhos dos outros inquiridos, é que a ação de R.B. se destaca da dos seus companheiros (S.V.,91:87–96), numa ideia reforçada pelas ideias do próprio líder projetual, que vê neste designer as competências de um líder projetual de direito próprio, numa passagem que nos ajuda a definir de um modo mais concreto a percepção do seu próprio papel como líder do ateliê:

Às vezes há ali um papel de direcção... há uma direcção artística, de facto, mas... cujo impacto tem a ver com a qualidade e a autonomia das pessoas. Eu não posso dizer que faço a direcção artística do R.B. O R.B. faz a direcção artística dele próprio. (J.S.,143:58–63)

Ao nível da identificação dos valores que servem de alicerce conceptual para o trabalho do ateliê, o líder projetual do ateliê de Lisboa reconhece o interesse primordial em misturar “o clacissismo e a modernidade, novidade e velharia” (J.S.,187:22–29), recorrendo para tal à adaptação revivalista de elementos *retro* e *pastiche* (J.S.,188:72–82) ou “diferenças de escala na tipografia” (J.S.,188:66–70), a que se aliam uma exuberância cromática, gráfica, tipográfica (J.S.,187:51–73; J.S.,187–188; J.S.,188:58–70) adotada como estilo visual dominante para o trabalho do ateliê. Um design, por outras palavras, “quente” (L.A.,189:98–102;189–190), que o líder projetual entende contribuir para o combate ao cinzentismo, que identifica ser o tom dominante no panorama visual e discursivo do nosso país:

Ao fim ao cabo, num país que tem muito de deprimente, e não só com a crise financeira, nós conseguimos pôr um bocadinho mais de alegria e de cor neste raio deste país. E eu tenho consciência disso (...) nós conseguimos pôr para fora coisas que têm energia, que têm alegria (...) Mas tenho consciência de que faço isso. Tenho consciência também que, com esta conjuntura miserável, resistir já é bom, insistir é melhor. Eu tento manter a chama acesa, também. E não me esconder num canto, a chorar aquilo que me vai acontecer para o ano, que há-de ser pior do que aquilo que foi este ano e sabe-se lá depois o outro a seguir... nesse sentido há aí também uma missão, se quisermos, social, nesse sentido... (J.S.,187:51–73)

Mas a aliança entre esses elementos é reforçada pelo lado da manipulação da mensagem, numa “intimidade com o texto” (J.S.,187–188; L.A.,189:98–102; R.B.,191:51–64; 191:80–84) consciente, que confere aos projetos do ateliê uma determinada atitude e

personalidade, no que os colaboradores identificam como uma interligação feliz entre imagens impactantes e espectaculares, e a sua articulação com momentos de sobriedade e respeito pela integridade do conteúdo (S.V.,95–99; 191–192). Também o líder assume o pendor pelo que considera ser o lado mais invisível do trabalho (J.S.,188:35–56), uma condição do seu trabalho que dita, de um modo indelével, o sistema de valores assumido pelo grupo (R.B.,75:32–45), no qual a manipulação da mensagem ganha preponderância aos elementos gráficos e visuais, uma herança da experiência detida pelo líder enquanto diretor de arte de jornais e revistas, nos quais conseguiu impor uma visão interligada para a relação entre forma e conteúdo (J.S.,187:75–94) e onde conquistou territórios por norma entregues aos editores, assumindo como tarefa a definição do *leitmotif* completo do trabalho:

Se olhares para as nossas revistas... numa leitura mais distraída, digamos, podes pensar que aquilo é o editor ou o diretor que diz que aquilo é feito assim. E não. Não é feito assim... eles mandam tudo da mesma maneira. Título, entrada, texto, título, entrada, texto, título, entrada, texto... (J.S.,187:31–45)

Percebe-se, deste modo, porque se torna impraticável reduzir ao discurso gráfico e visual (J.S.,188:84–105) as mais-valias assumidas no trabalho desenvolvido pelo ateliê, que aposta na multiplicidade de registos e traços, e para a qual contribui de forma decisiva a articulação de diferentes gerações de designers:

(...) a partir do momento em que eu contratei o primeiro designer que tinha metade da minha idade (...) eu diria que o ateliê de Lisboa é um ateliê multimarca. (...) ou seja, não tem uma voz única. Poderá ter uma atitude única e unitária, mas não tem uma voz única. Primeiro, porque eu nunca fui, nem em consciência nem considerado por fora, um grafista puro, ou um artista gráfico puro. (J.S.,188–189)

Afastada da matriz conceptual do ateliê está o que o líder projetual afirma ser “a frieza clínica” (J.S.,187–188) ou a assunção do papel de “designer invisível” (L.A.,189:73–88) pautado por regras de composição visual (R.B.,191:78–85) que assumem alguns dos seus concorrentes contemporâneos, numa linha que não encaixa no espírito energético (R.M.,73:41–42) assumido como filosofia dominante para os trabalhos do grupo. As mensagens dominantes são, por isso mesmo, a consciência sobre a mudança e o melhoramento constante (R.B.,191:97–107), herança dos ciclos de renovação que caracterizam o trabalho na imprensa, sem nunca perder de vista a importância e o valor da mensagem escrita:

(...) essa compreensão do texto, essa forma de entender o conteúdo, o J.S. está naturalmente disponível para aceitar diferentes soluções gráficas, por exemplo. Ele podia estar, por uma questão de gosto, ou mania, ou de hábito, podia estar a rejeitar sistematicamente determinada linha, ou forma de fazer e ele é totalmente aberto a isso. Tomara ele que tivéssemos todos registros... não digo todos muito diferentes, se não era uma salada, mas... que as pessoas pudessem desenvolver linguagens diferentes. Ele nunca veria isso como um problema, acho eu. (R.B.,192:37-43)

Um outro aspeto fundamental suscitado para a dinâmica do ateliê prende-se com o tratamento extraordinário da banalidade que, embora longe de ser uma receita original, se assumiu como um importante traço identitário para a filosofia visual adotada pelo grupo: “(...) uma capa branca que tivesse uma fotografia recortada, altamente metafórica e geralmente de um objeto perfeitamente vulgar ou banal... uma pedra ou um pau... também poderia dizer-se facilmente que era feita pelo ateliê de Lisboa” (J.S.,188:14-26). Também por isso, o líder projetual assume que o trabalho desenvolvido se posiciona “sempre muito longe das academias e do ensino do design” (J.S.,189:12-18), não só ao nível do que entende ser uma certa forma descontraída de ver a profissão, mas que acaba por corresponder ao estado atual da profissão:

(...) diria que há uma certa descontração na maneira como eu vejo o design... ou seja, eu não vejo o design como uma religião, que é aquilo que nos ensinam nas escolas, ainda hoje... e apesar de não o conseguir praticar dessa maneira, por uma questão também geracional, entendo-o hoje como um fenómeno de trabalho e de comunicação muito disseminado e, portanto, muito aberto e muito infiltrado por outras coisas. (...) o que é certo é que eu tenho uma preocupação em relação aos produtos que nós fazemos de correspondência com os clientes e com os públicos, mas também na sua eficácia real, que não é muito comum na prática e na conceção do trabalho de design, em ateliê. (J.S.,189:20-43)

Se, por um lado, é assumida uma determinada descontração na forma de entender o design, bem presente na mensagem dos colaboradores do ateliê está o enfoque no resultado dos trabalhos produzidos (L.A.,190:45-57), menorizando a importância do traço autoral em detrimento da comunicação e do valor da mensagem. Talvez por isso se identifique como estratégia primordial a intemporalidade das soluções gráficas a empregar, com recurso a estratégias comunicacionais que resistam à renovação dos estilismos (R.M.,191:1-15).

### 11.2. As estratégias criativas

Uma vez imersos na dinâmica do ateliê, constatamos a ação preponderante da tecnologia no seio das dinâmicas criativas do grupo, procurando descrever um momento nem sempre fácil de acompanhar:

Acompanho partes do processo criativo de R.B. Sempre ao computador. Viaja pela net, ‘roubando’ fragmentos de ideias, recolhendo imagens, readaptando materiais gráficos. A Internet é o começo, o meio e o fim, em muitos dos processos do ateliê. Enquanto habitáculo primordial de espaços criativos, o valor de *ex nihilo* nunca teve tanto sentido. Estas influências acabam por ser assumidas, de um ou de outro modo. A Internet poupa tempo, mas fica a pertinência da dúvida acerca do papel do curador neste processo, um tópico tão vivo nos últimos tempos. A “invasão” deste agente no processo criativo acaba por marcar indelevelmente o quotidiano do ateliê. Noto, mesmo assim, que no ateliê de Lisboa se respira um equilíbrio salutar entre os recursos que se encontram *online* e os recursos analógicos, físicos e tangíveis: Os livros antigos, os cartazes, os catálogos de símbolos. Tudo isto contribui para uma noção concreta do posicionamento do ateliê na História da Comunicação Visual, percebendo o valor inerente à produção de imagens concebidas pela equipa. O processo de R.B. é silencioso, pouco expansivo. A criatividade parece, uma vez mais, absolutamente canalizada para o trabalho, orientada para o projeto a cumprir. (Diário do Investigador, terça-feira, 26 junho 2012 – Ateliê de Lisboa, pp. 305–306)

Todavia, e apesar de nenhum processo *escapar* ao desígnio do digital, o enfoque nos materiais físicos, como livros e os cartazes novecentistas, serve de contraponto à disseminação da tecnologia digital. Talvez por isso os colaboradores do ateliê assumam estratégias criativas que não dependem em absoluto da tecnologia a utilizar (R.B., I49:24–27):

Até pela própria natureza do ateliê, do trabalho que temos lá dentro, não damos assim tanta importância à tecnologia. Se conseguirmos que isso seja uma área de trabalho, e que nos dê alguns projetos... e se conseguirmos entender essa nova área, facilmente resolveremos... depois logo resolveremos a questão tecnológica. Foi assim, por exemplo, com os ipads, em que fizemos um esforço coletivo razoável... fizemos isso mesmo para a animação em vídeo, por exemplo... para os *sites*... (R.B., I77:26–35)

Ganha evidência, face à afirmação, que as estratégias criativas do ateliê não dependem em absoluto do meio a que se dirigem, preferindo enveredar por soluções que funcionem de forma independente do *medium*, procurando articular uma “competência técnica



quase absoluta (...) e uma razoável competência artística” (J.S., I75:34–37), sendo que as abordagens visuais utilizadas hoje, marcadas por uma “competência gráfica e tipográfica maior” (J.S., I43:70–72), acabam por fazer menos uso das “fotografias recortadas sobre fundo branco” (J.S., I43:74–76), um recurso estilístico utilizado de modo recorrente nos primeiros tempos da empresa. Os colaboradores assumem, ainda assim, que a evolução tecnológica não é determinante nas suas estratégias criativas, assumindo não mais que uma evolução “natural” (R.B., I49:25–29) nos processos do ateliê, que acaba por operar nos territórios que lhes são familiares (L.A., I46:52–67). Também o testemunho de L.A. aponta para uma saturação da evolução tecnológica que marca de forma indelével a prática projetual do ateliê, ao ponto de sentir não necessitar de mais evolução ou introdução de novos processos:

Já não quero evolução nenhuma. Acho que aquilo é tudo perfeito. Não preciso de mais painéis e mais merdas a mexer. Acho que aquilo é tudo perfeito. (...) Estou num momento em que as ferramentas que eu tenho me permitem fazer tudo aquilo que eu imagino, digamos. E tudo aquilo que eu não imagino é porque não tenho sequer competência para o fazer. (L.A., I76: 31–47)

Esta análise de L.A. parece também acusar o desgaste e a sobrecarga inflingida sobre o designer, visto ser o elemento do ateliê a quem se recorre para a resolução rápida de desafios técnicos mais complexos (L.A., I45:97–108; I75:83–91), dada a mais-valia que consiste a sua polivalência no seio do grupo. É, no entanto, o próprio a assumir sentir-se um amador no que respeita a resolução de problemas de maior pendor tecnológica (L.A., I75:43–55, 95–104; I76: 4–11), como a programação de um *website* ou no desenvolvimento de aplicações para dispositivos móveis (L.A., I76:49–63), mesmo que o grupo o considere como a figura mais apta para o desempenho desse papel.

Apesar deste aparente desprendimento para com a tecnologia, o papel do computador como agente primordial nas estratégias criativas desenvolvidas pelo grupo torna-se cada vez mais evidente, resultando num decréscimo da exploração com materiais ou recursos analógicos. Para R.M., o computador é o território no qual a designer se sente protegida, permitindo reservar-se nas etapas exploratórias do seu processo (R.M., I76:65–70), também pelo facto de ser um dos designers a quem foi incumbida a exploração de novos territórios, como o desenvolvimento de projetos editoriais para aplicações móveis. A preparação da designer, para esses casos, passa em grande medida pelo recurso a fóruns especializados (R.M., I76:92–100) disponíveis em rede, num processo de aprendizagem contínuo (R.M., I77:14–15; R.B., I77:20–24). Percebe-se, deste modo, que os designers vão evoluindo e testando a aquisição de novas competências



(R.M.,176:101–104) e preparando-se consoante as necessidades (R.B.,177:43–45), dado o quadro de condições que apresentámos no ponto anterior, em que o tempo acaba por ser evocado como o maior inimigo do grupo.

### 11.3. Contributo e competências dos designers

Considerando a sofisticação apontada ao trabalho (J.S.,164:73–76), é requerido aos designers que detenham a capacidade de conseguir articular diferentes competências: por um lado, a qualidade, fiabilidade e as competências técnicas necessárias para dar resposta a um ritmo frenético imposto pelas condicionantes atuais do trabalho (J.S.,164:93–97), sem menosprezo dos visuais e do *output* criativo do trabalho; por outro lado, a capacidade comercial de lidar com os clientes (J.S.,164:99–106), aliando a criatividade com capacidade de organização e previsão (J.S.,164–165). Este conjunto “sofisticado” (J.S.,164:73–76) de atributos torna os colaboradores do ateliê em peças cruciais na dinâmica da empresa, difíceis de substituir:

(...) são peças muito importantes para trabalhar esses clientes. Um dos problemas que eu tenho no ateliê é quando alguém, como um designer que trabalha ali há anos, está fora, por férias ou por doença, ou por outra razão qualquer, tenho muita dificuldade em o substituir. Porque não se trata de substituir criatividade pura, trata-se de substituir normas e rotinas e processos que são tecnicamente muito pesados. (J.S.,165:38–48)

Neste sentido, percebe-se que só através da construção coletiva de experiências se fortalece a confiança mútua entre o líder projetual e os designers (L.A.,166:12–15), construída à medida das necessidades e da postura assumida pelo ateliê (R.B.,170:19–27), essencial à formulação do sistema vivo que é o ateliê e que ultrapassa em grande medida os limites, desejos e aspirações de um único líder (J.S.,165:15–36). Se, no

**Figura 37.** O designer explora de modo isolado o percurso a desenvolver (Fonte própria)



começo da colaboração com o ateliê, é de certo modo esperado que o designer assuma o papel de executante da visão do líder projetual (L.A.,165:50–57), o testemunho dos designers reitera a expectativa que estes possam evoluir para um patamar superior de autonomia (Figura 37), responsabilidade (L.A.,165:59–68) e atitude crítica ante o trabalho a desenvolver (R.B.,170:1), dada a impossibilidade de consultar o líder para cada tomada de

decisão, seja no contacto com outras partes envolvidas no processo ou em outras etapas necessárias para concluir com sucesso a atividade projetual, numa característica que motiva os colaboradores, que sentem o projeto como seu (L.A., I66:43–74), numa condição tida como decisiva para o sucesso da empresa:

(...) eu também acho positivo, em última análise, que é... ele depositar essa confiança em nós. Estou mais independente, depende de mim o sucesso daquilo. Eu também sinto o peso da responsabilidade... eu também sinto que tenho que fazer um trabalho melhor, e refletir sobre o que estou a fazer e tudo isso depois acho que se reflete no produto final... no resultado. De resto, eu acho que isto é mais positivo, mas também compreendo que é uma coisa que se conquista com o tempo. Lá está... não pode ser de um dia para o outro... não pode ser no início. Isso não existe. Tem que se conquistar. (L.A., I66:17–29)

Sobre o contributo dos designers há também a expectativa que assumam a colaboração na empresa com um forte sentimento de missão e familiaridade quanto aos destinos do ateliê, procurando realçar o exercício da profissão como uma forma de estar na vida (J.S., I64:51–71). Em linha de conta com a própria dinâmica do ateliê, os designers são também o retrato do cariz familiar da empresa, assumindo e executando tarefas rotineiras da própria gestão da empresa (R.M., I68–I69), num cenário em que os papéis sociais acabam por se esbater, em prol do bem-estar do coletivo.

Um exemplo mais concreto sobre a prática projetual, mas que traduz as expectativas sobre o contributo dos designers, é importante para percebermos o modo como os designers são motivados a incutir uma conduta de apoio incondicional aos clientes. No caso, uma publicação com cerca 200 páginas, o designer avança para o projeto sem quaisquer conteúdos definidos – textos ou imagens definitivos a incluir na obra – para o seu desenvolvimento. É-lhe no entanto pedido que desenvolva um protótipo funcional e completo que possa auxiliar o cliente a compreender e a definir o rumo adequado do projeto a desenvolver, numa espécie de *constructo* físico. Se, em alguns contextos, a posição natural recomendaria a reunião antecipada de toda a informação a publicar, esta abordagem revela o peso da expectativa sobre o designer, reforçando a necessidade de ação crítica sobre o trabalho a desenvolver (L.A., I65:91–98), um quadro de circunstâncias que os designers assumem não ter paralelo nos meandros académicos:

(...) isso se calhar não é fácil de incutir às pessoas, ou de ensinar nas escolas. Também é uma coisa de experiência que, se calhar, por isto ser tão concentrado... teres que trabalhar tão depressa, teres este tipo de clientes... acaba por ser uma vantagem para ti desenvolveres este tipo de capacidades. (L.A., I65–I66)

Se, por um lado, esta abordagem leva ao limite as competências dos próprios colaboradores, a quem é conferida a responsabilidade de desenvolver um projeto total em toda a linha (L.A.,166:76–85), é também ilustrativa da manifesta falta de interesse da parte de quem encomenda o próprio projeto (L.A.,167:65–66), que o entrega às mãos do ateliê sem promover um contexto vital de troca de impressões ou discussão de soluções. A frustração sobre a abordagem emerge de modo evidente no relato de L.A.:

(...) nós é que imaginamos grande parte daquelas coisas, as pessoas passam a achar que a exceção é a regra. As pessoas passam a achar que o teu trabalho é aquele quando, na realidade, o nosso trabalho não devia ser aquele, devia ser a tal discussão... devia ser o tal desenho prévio... devia ser um programa ou que nos dão ou que nós discutimos em conjunto numa reunião... ‘quero fazer um livro’... — ‘mas ao alto, ao baixo, fascículos’... mas em conjunto. E eu sinto... tanto é raro existir isso como é raro eles darem valor a isso. Eles ficam a achar que aquilo é normal. (L.A.,167:80–91)

Se o usufruto desta liberdade pode parecer sedutor, pelo leque de possibilidades que oferece, percebe-se que este quadro está longe do ideal preconizado pelos designers para o trabalho que desenvolvem, acabando por acusar algum desânimo no desinteresse demonstrado por alguns dos seus clientes (L.A.,167:93–101). Assim, o relato sobre o contributo dos designers alude à figura do designer como uma espécie de *one man show* (L.A.,167–168) a quem, para além de cuidador dos artefactos visuais produzidos acaba por assumir outros papéis, como podemos perceber pelos dois testemunhos que invocamos abaixo, e que nos parecem merecer referência:

(...) tu acabas às vezes por ter que fazer um duplo trabalho, de inventar ali coisas que não existem, que ninguém te envia (...) o teu trabalho como designer [é] trabalhar a coisa graficamente, mas também tens que ter informação ‘para’... não vais estar a inventar. Mas muitas vezes acabas por ter que o fazer. (R.M.,168:92–105)

(...) em muitos dos casos somos nós próprios que o produzimos. Produzimos, pensamos, executamos, encomendamos... (R.B.,169:94–102)

Face ao cenário descrito pelos inquiridos, torna-se evidente o modo como se processou a construção identitária do grupo: se a voz do líder é fulcral para ditar o tom assumido pela empresa, não é menos verdade que as competências de R.B. foram decisivas para ditar um perfil específico de colaborador (R.B.,107:26–33): um indivíduo autónomo, com grande fluência técnica, versátil na resposta ao trabalho requerido pelo cliente com o domínio de

distintos discursos visuais, e capaz de pensar de forma crítica o trabalho a desenvolver, contribuindo para a reflexão do próprio artefacto. Para além disso, a diminuta dimensão da empresa implica também que os designers assumam as tarefas administrativas implicadas no trabalho.

Sendo o domínio técnico, em toda a linha de execução do trabalho gráfico, uma das competências fulcrais apontadas aos designers, e sendo reconhecida uma fluência técnica comum entre os criativos, surge como evidente a preponderância do papel de L.A. como indivíduo mais polivalente e versátil, do ponto de vista técnico. Apesar de reconhecer ser um papel que gosta de assumir, é o próprio L.A. a assumir que essa condição pode, em diferentes momentos, pesar em demasia sobre si (L.A.,166:89–107), conferindo-lhe uma condição de salva-vidas técnico sobre quem recaem, nos momentos de maior aperto, as solicitações (L.A.,166:99–107).

Em jeito de auto-análise sobre a perceção do seu valor enquanto profissionais, os testemunhos dão conta de uma perspetiva algo negativista das condições gerais do trabalho, de que resulta uma desvalorização efetiva do valor da profissão. Com a proliferação de profissionais em design gráfico, não só em número como em qualidade (J.S.,209:17–35), os colaboradores do ateliê de Lisboa corroboram a ideia de que o seu valor enquanto profissionais não se restringe às suas competências no domínio da composição gráfica, mas sim no modo como conseguem suplantar “fragilidades do trabalho (...) ou pressupostos e preconceitos que o cliente tem” (J.S.,209:48–82), no que é percebido como uma vantagem competitiva, que não deixa “o cliente fugir para o vizinho do lado” (J.S.,209:84–88). Assim, a assunção de uma “estrutura profissional, de tráfego, de redação e produção” (J.S.,209:95–99) editorial, alicerçada na experiência do líder, visa tornar a experiência de ligação ao ateliê tão eficaz quanto possível, não só pela concentração de perfis no seio da empresa, mas também pela economização de recursos, quando comparada a uma estrutura de dimensão superior, habitual em projetos editoriais. O líder assume, todavia, que a conquista dessa posição surge à custa “de um trabalho brutal” (J.S.,209:90–93), marcado por uma disponibilidade quase total “para alterar, para discutir, para fazer, para estar mais um bocado... para fazer de outra forma” (R.B.,210:89–94), não havendo margem para reclamar de condições mais débeis (nos tempos e nos meios) do desenvolvimento do trabalho, e menos ainda para procurar razões que justifiquem prestações menos conseguidas (J.S.,209–210). Todavia, os designers não escondem alguma insatisfação no modo de abordagem do cliente ao trabalho, que parece (na maioria dos casos) não sentir os mesmos níveis de entusiasmo sobre o artefacto de comunicação visual produzido, sendo destacados, de forma positiva, os casos em que isso “faz a diferença” (L.A.,210:23–32). O cinismo face ao seu próprio contributo parece tornar-se, inevitável (J.S.,210:11–21), acusando passarem a ser tomadas

como adquiridas algumas das atividades desenvolvidas pelos colaboradores do ateliê, que se situam para lá das expectativas assumidas para a profissão. Embora longo, o retrato de L.A. clarifica de um modo contundente a sua perceção que os designers fazem do seu próprio contributo, à luz da interpretação que fazem dos comportamentos de quem solicita o trabalho, conferindo pistas não só sobre o modo como estes colaboradores veem o seu próprio contributo, mas também sobre o grau de envolvimento no desenrolar dos projetos, por parte dos clientes, em que apenas uma minoria (R.M.,210:58–62) parece participar de modo ativo:

(...) eu sinto que o valor é zero. O valor que nos dão é zero. Apesar do trabalho ser feito em grande parte por nós... nós é que imaginamos grande parte daquelas coisas, as pessoas passam a achar que a exceção é a regra. As pessoas passam a achar que o teu trabalho é aquele quando, na realidade, o nosso trabalho não devia ser aquele, devia ser a tal discussão... devia ser o tal desenho prévio... devia ser um programa ou que nos dão ou que nós discutimos em conjunto numa reunião... ‘quero fazer um livro’... — ‘mas ao alto, ao baixo, fascículos’... mas em conjunto. E eu sinto... tanto é raro existir isso como é raro eles darem valor a isso. Eles ficam a achar que aquilo é normal. (...) nós sabemos que não é assim. (...) Às vezes os clientes acham que toda a gente resolveria da mesma maneira. Como o gajo do talho a cortar carne... corta da mesma maneira. (L.A.,210:34–56)

#### 11.4. Os processos de trabalho

Embora assuma que o trabalho desenvolvido no ateliê seria difícil de replicar numa estrutura mais isolada, como é o caso de um trabalhador *freelance* (J.S.,143:14–22), dada a complexidade envolvida na ligação entre as diferentes partes que compõem o trabalho (J.S.,142:92–98), o líder do ateliê de Lisboa reconhece que o trabalho desenvolvido no seu ateliê está hoje ao alcance de outros profissionais com processos de trabalho independentes, num grau de exigência que dita a conduta dos colaboradores do ateliê, que agem num clima quase absoluto de concentração e foco, e de elevado rigor técnico (J.S.,143:81–88). Se, como pudemos constatar, cada designer assume as responsabilidades do trabalho que desenvolve no seio da empresa, uma vez que o trabalho esteja em curso, o papel do responsável projetual nos processos de trabalho pode ser identificado como uma espécie de linha de suporte (L.A.,144:105–108) dos colaboradores. A pressão sobre os designers para cumprir com sucesso o trabalho é, deste modo, elevada (L.A.,144:95–99), tornando mais difícil a capacidade de explorar soluções distintas ou enveredar por abordagens exploratórias sobre o trabalho (L.A.,143–144), numa responsabilidade acrescida sobre os criativos (R.M.,169:19–21; R.B.170:3–17), em que acabam

por assumir as rédeas do projeto (R.M., I69:29–31). Mesmo com a garantia de que o líder está presente nos momentos de decisão do projeto, numa espécie de independência supervisionada (L.A., I66:31–39), a pressão infligida sobre os designers parece, uma vez mais, afectar os colaboradores menos experientes do ateliê (R.M., I68:5–10, I2–I3, 63–66), que ainda assim reconhecem as vantagens destes processos de trabalho ao longo do tempo. Realçando a celeridade dos processos, os colaboradores da empresa abordam a inexorável luta contra o tempo (L.A., I45:77–89) e a incorporação de rotinas céleres de trabalho, até certo modo impostas pelo próprio líder do ateliê, não só na aproximação que faz ao trabalho, mas também na relação que estabelece com os clientes: “(...) há aqui também um cheiro a sangue nesta rapidez que me entusiasma, francamente... quanto pior, melhor, para mim...” (J.S., 69:85–89). Embora a estratégia pareça fortalecer a capacidade de resposta do grupo, ela tenderá a reduzir a capacidade reflexiva sobre o trabalho produzido (L.A., I46:84–88), que recorre à experiência acumulada de projetos anteriores para “tentar resolver aquilo o melhor possível, o mais depressa possível” (L.A., I44:24–29), numa dificuldade que se manifesta também nos momentos de apresentação do próprio trabalho ao cliente (R.B., I49:8–13).

Num outro patamar de análise, os processos de trabalho reforçam também a preponderância do papel do designer no que respeita a definição do próprio programa a cumprir. Com margem reduzida para discutir propostas em curso ou estudar diferentes soluções com o cliente, os designers acabam por conduzir de modo individualizado os seus processos (L.A., I45:6–12), assumindo a custo próprio quando o resultado fica abaixo das expectativas geradas pelo cliente (R.B., I49:1–6). A natureza dos processos de trabalho do ateliê evidencia-se nas palavras de R.B., ilustrando o modo como os designers acabam por se adaptar à rotina vivida no seio do grupo:

A partir do momento em que nós fomos moldados nesta rotina, também já não a questiono. Sei que algumas das valências que fomos adquirindo foram ganhas com este tipo de processos, onde és obrigado a discutir (...) o teu trabalho ser aprovado por ti... teres que fazer uma segunda versão, uma segunda proposta, é responsabilidade tua... porque não conseguiste aprovar à primeira, ou não fizeste tudo bem... todas estas coisas são (...) consequências diretas que tu vês do teu dia-a-dia. O teu menor desempenho nestas coisas tem uma consequência concreta. (R.B., I48:72–86)

Na análise dos processos de trabalho, importa ainda destacar o modo como a falta de procedimentos definidos influencia de modo determinante a dinâmica do ateliê, pautado, como poderemos perceber, por uma grande fluidez de processos. Pelo testemunho do designer que abaixo transcrevemos, percebe-se a impraticabilidade de um sistema assente



em reuniões de trabalho em grupo, com dificuldade em projetar rotinas capazes de alterar esse comportamento:

(...) já percebemos que aqui neste ateliê esse tipo de rotina é difícil de manter... a rotina da... todas as segundas-feiras de manhã vamos fazer uma reunião... isso dura duas semanas... (risos)... à terceira, alguém já teve que fazer não sei o quê, ou está entalado porque não pode ir à reunião... não funciona. De certa forma, este lado mais híbrido da coisa, pelo menos permite que se torne um bocadinho mais... mais relaxado... mais criativos, também em termos do processo... o facto de não haver uma minuta ‘ah, primeiro tens que fazer isto (...) conseguimos ser mais relaxados... (L.A., I45:58–73)

A falta de rigor e de método que L.A. aponta parece funcionar, mesmo que tal pareça estranho, em prol da empresa, pela flexibilidade de movimentos que introduz no seio do grupo. Todavia, percebemos que esta condição revela uma vez mais a constante luta contra o tempo vivida no ateliê, que acaba por retirar de um modo cada vez mais evidente margem de manobra aos criativos, acabando por conduzir a um afunilamento das competências de cada colaborador, resultando na repetição do mesmo tipo de trabalhos para a pessoa que responderá à solicitação do modo mais imediato (L.A., I43:101–105) e num atrofiamento das etapas de pesquisa (R.M., I48:45–53) ou patamares exploratórios do trabalho:

Em teoria, é isto que nos ensinam... que o interessante é experimentares três ou quatro hipóteses e construíres a partir da primeira hipótese... da primeira hipótese passas para a segunda, e para a terceira... e no final tens uma super-hipótese... que é a melhor de todas... infelizmente, eu acho que não há muito espaço para isso. (L.A., I46–I47)

As limitações temporais são também usadas como argumento para as etapas finais do próprio trabalho, tornando inviável a discussão e a avaliação em grupo após o término do trabalho desenvolvido: “O projeto termina quando nós temos aquilo na mão, abrimos, está impresso, vemos se há alguma fotografia em que foi feito o *flip* ao contrário ou não... pomos ao lado e chega. Vamos para o próximo” (L.A., I45:14–25). O resultado mais evidente é, uma vez mais, a tendência de individualização dos processos (L.A., I45:27–35, 37–56), um traço determinante da evolução dos processos de trabalho (L.A., I43:101–105) vividos no ateliê.

Apesar de assumir dificuldades em definir princípios formadores da empresa ou avançar com uma espécie de declaração de princípios (J.S., I23:105–108), uma boa forma de termos uma compreensão mais concreta desses pressupostos é através dos processos de trabalho da empresa. Assim, para o líder do ateliê de Lisboa recai a predileção sobre o que



apelida serem os trabalhos *de continuidade*, como acontece em múltiplos ou publicações com tiragens em série:

(...) essa rotina permite-me a mim apurar o trabalho. E eu sou muito sensível a essa questão e a essa lógica de revisão e reforma do trabalho que faço. Coisa que, aliás, me fez, durante muitos anos, um diretor de arte de jornais e revistas bastante feliz, porque mesmo que falhasse numa semana tinha a outra a seguir para poder corrigir. E portanto eu gosto muito dessa lógica de continuidade. (J.S., I24:1-8)

Num perfil incorporado em pleno no ateliê (L.A., I24:10-15), esta lógica de continuidade dos trabalhos em múltiplos parece ser identificada como a única estratégia viável para a promoção de um espírito reflexivo no grupo, com forte sentido autocrítico (J.S., I23:93-99), e que surge incorporado de um modo tácito nas dinâmicas da empresa, aproveitando o espírito reformador promovido pelas rotinas cíclicas do trabalho. Ainda assim, os colaboradores assumem alguma incapacidade de refletir no imediato sobre o trabalho que produzem, assegurando para isso ser necessário salvaguardar alguma distância temporal (L.A., I24:55-58), numa responsabilidade entregue ao designer responsável por cada trabalho (L.A., I24:99-101). É a segurança intrínseca da experiência do líder que determina o sentido crítico do trabalho dos colaboradores, sobretudo dos mais inexperientes (R.M., I26:53-58), que acabam por deter uma maior sensibilidade na perceção que é feita ao seu próprio trabalho (R.M., I26:47-51, 67-69), não só pelo peso que atribuem à análise tecida pelos pares (R.M., I26:60-64), mas também pelas naturais inseguranças do seu valor enquanto profissionais (R.M., I27:10-20), num processo que se revela sinuoso e emocional (R.M., I26:84-91; 93-97). Percebe-se, deste modo, que a autonomia conferida pelo líder se traduz num espécie de “treino de alta competição” (L.A., I25:11-22), formatado para criar designers aptos a responder a um clima laboral ritmado e exigente, capazes de converter os tempos de folga dos projetos (R.B., I27:63-71) em resultados práticos úteis, num cenário em que ficam esbatidas as ilusões sobre práticas reflexivas em grupo, com trabalhos a serem discutidos entre o grupo (R.B., I27:73-78), residuais nas dinâmicas do grupo.

### 11.5. Divulgação do trabalho do ateliê

Quanto às estratégias de divulgação do trabalho do ateliê de Lisboa, é assumida pelo líder projetual a responsabilidade de concertar o plano definido para o efeito (J.S., I72:37-39). Todavia, é o próprio líder a confirmar nem sempre explorar esse território do modo como gostariam (J.S., I72:41-50), como podemos perceber a partir do seu testemunho: “(...) eu diria que não trabalhamos muito bem isso... não trabalhamos, de facto, muito bem. Para

quem trabalha na comunicação, temos sempre esse dilema. Em casa de ferreiro, espeto de pau” (J.S., I72:52–63). O problema, constata o líder, não é a falta de ideias para estratégias de auto-promoção (J.S., I72:65–69), mas a incapacidade de integrar nas rotinas do ateliê as etapas destinadas a esse fim (J.S., I72:71–83), apesar da importância que lhes reconhecem (J.S., I72–I73).

Se, no passado, entre as estratégias de promoção do ateliê se contabilizavam a participação em eventos com projeção nacional do design (J.S., I72:41–50) ou inclusive o desenvolvimento de campanhas postais de auto-promoção (J.S., I72:52–63), a divulgação do trabalho do ateliê acaba hoje por incidir nos contactos estabelecidos em trabalhos anteriores (R.B., I73:17–29) e pela via do reconhecimento da experiência e do mérito profissional reconhecidos ao líder, verdadeira face visível do ateliê. Aparte disso, as estratégias de auto-promoção parecem depender de impulsos dos colaboradores nesse sentido (J.S., I72:37–39), difundidos através das redes sociais, na atualização do *website* da empresa com novas imagens de trabalhos ou na difusão de *e-cards* para o efeito.

#### 11.6. A natureza das relações humanas no lugar do ateliê

Apesar da informalidade evidenciada nas condições físicas do espaço, pensada com uma ideia de conforto muito presente, começamos por traçar o retrato das relações do grupo a partir do testemunho do líder, que introduz uma nota de interesse particular para esse sistema de relações, marcado por um equilíbrio constante entre o formal e o informal:

(...) uma boa parte da vida deles extra-ateliê escapa-me... aliás, para não dizer toda, as nossas vidas extra-ateliê escapam-nos completamente. E, portanto, isto determina-nos também uma relação que, ao mesmo tempo, é formal. É informal, digamos, no funcionamento, mas é formal, digamos, na visão que nós temos do outro. (J.S., I31:9–16)

Apesar dos designers assumirem que as relações serão mais informais que formais, seja na comunicação pessoal ou no contacto enquanto profissionais (R.M., I32:61–62), as palavras do líder são a constatação de que o sentido de grupo não parece ultrapassar as fronteiras da dimensão simbólica conquistada no contexto de trabalho nem se estende para lá do contexto físico do ateliê (R.M., I54:62–64), sobretudo pela agregação de diferentes gerações no ateliê (J.S., I30:73–76), dotadas de interesses individuais (R.M., I33:7–18). Essa condição, que impede a formação de uma espécie de tribo para a empresa, não invalida que a relação entre os elementos do grupo seja marcada por uma confiança mútua nos colegas, comprovada pela partilha dos postos de trabalho, nos quais só o *e-mail* é tido como pessoal (R.B., I33:69–78), e que a ideia dominante para o ateliê seja a de contribuir para a construção de um bem comum (L.A., I31:17–21), capaz de servir de base para o cresci-

mento e sustentabilidade da própria empresa (L.A., I31:23-27; R.M. I32:104-108), num retrato que valoriza o grupo em detrimento das agendas pessoais (L.A., I32:51-53). Ao nível das relações laborais, e com as crescentes dificuldades em gerir o tempo disponível para o trabalho, percebe-se as dificuldades crescentes em reunir enquanto grupo, dificultando estratégias de reflexão e discussão conjuntas:

Não há tempo para nos sentarmos uns com os outros. Ou melhor... podemos falar dos trabalhos, mas não há tempo para discussão. Não há aquela coisa de colocar na parede, onde olhamos todos... ‘e se fizesses assim isso se calhar era melhor’...ou... ‘isto não me parece tão bem...ou isso parece-me muito bem...acho que... vai por aí’... não há isso. Portanto, o único momento em que há isso é no final, depois do trabalho estar impresso. (L.A., I31:29-49)

Também a ausência de rotinas hirtas de trabalho (L.A., I52:79-94) e o elevado grau de flexibilidade dos horários da equipa – a presença de um ou mais colaboradores no ateliê entre as 9:30 e as 23:00 é uma constante no ateliê, e o trabalho ao longo da madrugada era frequente – fazem com que alguns dos colaboradores tenham como hábito fazer refeições no ateliê, aproveitando o momento para socializar ou, apenas, como forma de rentabilização de tempo. Mas no decurso da prática projetual, é o isolamento individual que parece ganhar preponderância no ambiente vivido no ateliê, num “one man show” (L.A., 90:105-106) que acaba por criar rotinas fixas de trabalho, dificultando não só o desenvolvimento de novas competências por parte do corpo fixo de colaboradores da empresa, como acaba por se assumir como uma potencial barreira para o encaixe de novos colaboradores nas dinâmicas do grupo, que prezam a responsabilidade individual e a independência dos colaboradores em relação ao trabalho<sup>146</sup>. Todavia, mesmo nos momentos mais tensos, a equipa assume conseguir transpor as dificuldades mais imediatas, que os capacita a continuar a exercer o seu trabalho, sem prejuízo do equilíbrio conquistado pela ideia de um coletivo individualizado: “Somos todos capazes de dizer umas asneiradas, e mandar vir com o cliente, com o J.S. e com o trabalho, mas não passa disso. É uma espécie de exorcizar o demónio... e a seguir calamo-nos e vamos trabalhar... (L.A., I53:19-29).

Se, por um lado, a disponibilidade temporal restringe a capacidade de discussão em grupo, os testemunhos assinalam os aspetos positivos inerentes à necessidade de responder aos projetos de um modo autónomo, que parecem fortalecer o sentido de responsabilidade individual (L.A., I31:69-79), quer ao nível do desenvolvimento projetual ou mesmo na relação estabelecida com os agentes externos envolvidos no processo, gerando diferenças *eu* que acabam por dominar o quotidiano do grupo:

---

146. Ver Quinta Parte — 5.3. Distribuição das atividades e processos.

Quando eu sinto que o processo é mais levado por mim... ou seja, que se aproxima daquela coisa de trabalhar em casa... eu falo com o cliente, eu discuto com o cliente, eu chego à conclusão com o cliente, eu encomendo a ilustração a não sei quem, eu discuto a ilustração com não sei quem, eu falo com o fotógrafo e o fotógrafo faz a fotografia que eu lhe peço... quando eu sinto que passo por esses passos... sou eu que passo por esses passos. Sem intervenção do J.S., sem intervenção da S.V., sem outra intervenção, eu tenho tendência para achar que aquele trabalho é mais meu. (L.A., I31:81-92)

Perante o testemunho, percebe-se como evidente que as relações dos elementos do grupo atuam em momentos-chave específicos, introduzindo quebras dinâmicas no desenvolvimento isolado do trabalho. Para além de seguirem uma mesma estrutura relacional, imposta pela apresentação do grupo enquanto ateliê, é nas etapas finais do projeto que o diálogo acaba por estar mais presente e a relação com os colegas mais ativa, salvos os momentos em que surge a necessidade de partilhar questões relacionadas com a tarefa em curso (L.A., I31:94-107) ou, de forma pontual, na necessidade de solicitação de apoio aos companheiros. Deste modo, é a ligação ao líder projetual, uma espécie de agente partilhado entre todos, que confere a estabilidade e a sustentabilidade das relações entre os elementos do grupo, pela posição de J.S. como primeira barreira na evolução do trabalho até à sua concretização:

(...) acho que o J.S. é transversal... quanto mais não seja neste filtro... nesta espécie de barreira que cada um tem de ultrapassar... uma espécie de cunho, de selo de qualidade. Se tu fizeres uma coisa e o J.S. disser que lhe parece bem... é uma espécie de confiança que tu ganhas... 'deve estar mesmo bem... vamos passar ao projeto seguinte'... (L.A., I32:40-49)

Se, como constatamos, o líder surge como primeira barreira, o testemunho da designer mais nova do ateliê ilustra a necessidade de valorizar as relações estabelecidas com os outros colegas, num processo que se percebe mais complexo para os designers em início de atividade (R.M., I32:76-78; I32:80-84), cujas inseguranças face ao projeto beneficiariam de uma maior base de apoio. Ainda assim, a inexistência de hierarquias que caracteriza o ateliê (R.B., I33:32-34) parece facilitar a evolução dos designers mais jovens.

Ao nível das relações entre o grupo, importa também salientar a ação de S.V., responsável pela gestão administrativa do ateliê e braço direito do líder projetual, que assume para si a missão de garantir as qualidades necessárias para o cumprimento do trabalho a que a equipa se submete (S.V., I33:94-105), servindo também como eixo de ligação entre a equipa de designers e o líder, nos momentos em que tal é necessário, através da identificação de poten-

ciais situações de risco existentes no grupo. Deste modo, é o seu papel garantir uma resolução imediata dos potenciais conflitos (s.v.,133–134), sobretudo no apoio aos colaboradores mais inexperientes (s.v.,134:16–25). Reconhece, no entanto, serem parcas as intervenções de gestão de conflitos, reiterando que os colaboradores do ateliê, e os diferentes agentes que colaboram na evolução do projeto, são “gente muito agradável” (s.v.,134:27–29).

### 11.7. A auto-imagem do ateliê

Se, da parte dos designers que colaboram no ateliê, a ideia primordial é que há um sentido de privilégio em colaborar com a empresa, pelas competências únicas do líder à escala nacional (R.B.,75:55–59), os olhares externos parecem validar essa noção de orgulho sobre o trabalho feito na empresa.

No entanto, à boa opinião detida sobre o ateliê (R.M.,199:1–10) contrapõe-se uma mensagem reiterada da parte do líder, que dá conta de que essa perceção exterior não reflete os imprevistos e as dificuldades vividas pela empresa (J.S.,197:47–53), numa imagem “mais benévola do que aquela que nós merecemos e somos” (J.S.,197:83–86). Esta ideia de deturpação do quotidiano é também reforçada por outros testemunhos, que dão conta de uma imagem distorcida (L.A.,198:31–32) em função de determinados pormenores (L.A.,198:22–29).

Ao nível das primeiras impressões detidas sobre o ateliê, os designers destacam o impacto positivo da experiência, marcado por um enorme sentido de oportunidade (R.M.,198:72–81), sobretudo quando não existem termos de comparação com outras realidades, o que leva a perceber que ali era tudo “muito bom” (R.B.,199:63–67), reforçando o privilégio sentido em trabalhar naquele contexto (R.M.,199:1–10). Já s.v., responsável pela gestão, destaca as primeiras impressões detidas no ateliê, pouco lisonjeiras para a organização financeira e administrativa da empresa, onde muito se encontrava ainda por cumprir:

(...) era um espaço que estava muito desorganizado em termos burocráticos... Não existia... Olhei para as faturas e para os papéis... (risos)... era dossiers no chão... não... Não havia uma noção de empresa. Os pagamentos dos ordenados eram feitos via multibanco... (risos)... Imagina... A forma como se atendia o telefone... Senti que havia aqui matéria para trabalhar... e isso deu-me gozo. ‘Uau! Isto é para agarrar... portanto... tu tens que pegar nos dossiers e tens que os criar desde o início’... A relação com a contabilidade e a parte das finanças estava completamente caótica... a perderem muito dinheiro... Portanto, foi organizar toda essa parte... a parte dos *stocks*, a forma como as coisas funcionavam... portanto, deu-me prazer em pegar nisto naquela fase... Se chegasse agora já não teria a mesma... o mesmo gosto... Depois, de facto, aqui neste ateliê tu cruzas-te com pessoas muito agradáveis... o local também contou...(s.v.,200:36–57)

Uma outra ideia que vigora para a imagem do ateliê é a de que se trata de um espaço no qual é conferida a oportunidade de desenvolver trabalho com um cunho assinalável (R.B.,191:68–72), distinta de cenários como as agências de publicidade (R.B.,192:9–16), nos quais o trabalho do designer parece deter menor pendor autoral. Todavia, e apesar da partilha autoral assumida pela equipa, a autonomia dos colaboradores não parece ser suficiente para dismantelar a ideia de que o ateliê de Lisboa depende em absoluto da figura do seu líder projetual, não só pela preponderância do líder na comunicação externa do ateliê – mais determinante ainda nos primórdios do funcionamento da empresa (R.B.,191:40–42) – mas também pela singularidade identificada no responsável projetual: “(...) a filosofia do J.S. é que predomina aqui. E não vejo pessoas aqui com o mesmo tipo de filosofia (...) Que possam dar continuidade...(...) Não é viável, isso não existe” (S.V.,192:19–32).

## 12. Referências invocadas

Ao longo dos discursos assumidos pelos participantes de ambos os casos, é recorrente a eveocação de figuras de renome do panorama nacional e internacional do design gráfico. A análise desta mesma incidência merece interpretação não só para a consciência enquanto grupo social profissional. Ela é, sobretudo, um instrumento útil na definição de um território fronteiriço, ao nível geográfico e conceptual. Num plano de análise nacional, é possível afirmar que as grandes referências nacionais se centram, com alguma previsibilidade, em profissionais baseados em Lisboa e Porto. Em Lisboa, Henrique Cayatte (A.B.,201:108; J.S.203:103), Pedro Falcão (J.S.,203:70–72; R.B.,204:57–70), Carlos Coelho (J.S.,203:85) e RMAC (J.S.,203:66–82) são alguns dos profissionais que marcam presença nos discursos dos sujeitos entrevistados, num universo de referências bastante sintético. Por sua vez, as menções a designers portuenses são ainda mais escassas, com a presença de apenas quatro referências: António Queirós (D.S.,202:61), António Modesto (D.S.,202:43), Eduardo Aires (D.S.,202:83) e, em grande destaque, os R2 (A.M.,201:27–29; J.B.,203:4–28; J.S.,203:66–82; A.S.,202:28), de Lizá Ramalho e Artur Rebelo. A concentração de referências a estes designers, muito embora não possa ser interpretada como uma representação exclusiva das referências do design em Portugal – ganha especial preponderância pelo facto de serem evocadas com maior e notável facilidade outras figuras do panorama internacional do design gráfico: Stefan Sagmeister, Massimo Vignelli, Graphic Thought Facility, Herb Lubalin, Paul Rand, Coralie Bickford-Smith e Paula Scher são os nomes que marcam presença nas entrevistas realizadas aos sujeitos, num conjunto de profissionais de elite que servirão o propósito de tipos-ideais. Para além destes designers ou estúdios, nomes de outras áreas são, do mesmo modo, evocados de modo frequente pelos entrevistados, sobretudo de áreas de desenvolvimento projetual, como a Arquitetura.



### 13. Síntese comparativa — A prática projetual

No que diz respeito às estratégias de liderança e prática projetual levadas a cabo no ateliê de Coimbra, é possível elencar o conjunto de características que nos ajudam a obter uma consciência mais precisa do processo que antecede a conceção dos artefactos. Com a consciência de que a conquista da confiança do líder é o resultado de um processo evolutivo, aos designers são atribuídos os trabalhos consoante as competências evidenciadas, sobre os quais acabam por assumir a responsabilidade individual da sua execução, numa abordagem sobre a qual se reconhece ser demasiado individualizada e, por isso, nem sempre aproveitadora das estratégias do pensamento coletivo.

Rejeitando uma ideia totalitarista para a ação do líder, os inquiridos reconhecem-lhe a diversidade dos seus métodos de orientação, numa influência que incide mais sobre a expressão dos designers do que na determinação concreta dos resultados, que se alicerçam no rigor tipográfico como valor inalienável dos discursos da empresa. Assume-se, assim, como preocupação dominante, a construção de estratégias de comunicação visual que privilegiam a facilidade de leitura e o rigor sobre a compreensão da mensagem, com vista à construção de um corpo de trabalho tão perene quanto possível, no que consideram ser uma primeira linha de combate à obsolescência. Nessa zona concreta e estável de atuação, alicerçada em pressupostos composicionais validados pelos cânones da tipografia e da arquitetura gráfica, na ação dos designers é garantida a liberdade na apresentação de formas visuais, numa estratégia de liderança projetual que se identifica como sendo de seleção e orientação por parte do líder, cujas intervenções, mesmo as mais lacónicas, são tidas como determinantes no decurso da atividade da empresa.

Face aos testemunhos, e muito embora se reconheça a importância dos apontamentos registados pelo líder na articulação das melhores estratégias para desenvolver soluções à medida do programa apontado pelo cliente, ficamos com a noção clara de que é dada prioridade à ideia da empresa como coletivo prestador de um serviço. Essa ideia dominante do ateliê como entidade empresarial, para a qual o designer é visto como um estratega ou um agente clarificador na construção da mensagem definida pelo cliente, dita a abordagem assumida pelos profissionais, num contexto que não parece ter de depender diretamente da presença do líder projetual, dada a estrutura organizacional da empresa. Ainda assim, a profissão do designer surge evocada como um estilo de vida, numa linha de manifesto anti-corporativista (Kalman, 2002) que ultrapassa os limites da atuação como profissionais e que se estende às outras instâncias da vida dos colaboradores. Representadas sob forma visual através do Mapa C6 – Liderança Projetual, as trajetórias do líder do ateliê de Coimbra ganham preponderância na interpretação das rotinas de liderança projetual identificadas no ateliê, alternando a sua posição como agente isento, aquando do momento de avaliação dos trabalhos desenvolvidos pelos



seus colaboradores, com a posição mais isolada na segurança do seu gabinete. Um outro destaque prende-se com as suas trajetórias até à Biblioteca da empresa, reduto máximo das referências profissionais acumuladas ao longo dos anos e sobre as quais assentam os valores aplicados à atividade projetual desenvolvida pelo ateliê, naquele que pode ser interpretado como um espaço sacrossanto de reflexão para o líder, determinante na sua conduta enquanto máximo responsável projetual do grupo.

Ao nível das estratégias de liderança projetual, e dos valores assumidos para a prática do grupo, é possível identificar uma série de idiosincrasias particulares para o caso de Lisboa. Assumindo um interesse primordial em misturar o classicismo com a novidade, a velharia e o contemporâneo, o ateliê evoca valores gráficos como o *retro* e o *pastiche* para as suas estratégias criativas, nas quais evidencia a predileção para registos de exuberância cromática, gráfica e tipográfica. Adotados como valores visuais predominantes no desenvolvimento dos trabalhos da empresa, estes valores dão corpo a uma visão do design que os colaboradores caracterizam de quente e energético, num trabalho que garantem poder assumir uma multiplicidade de registos e traços. Assumindo o enfoque nos resultados, os testemunhos do grupo dão conta de uma certa descontração no modo como veem a profissão, afastando desde logo a ideia para o ateliê de uma frieza clínica e sacerdotal reconhecida noutros designers, que assumem predileção pela ideia do designer como agente invisível. Para além desses valores gráficos, os colaboradores destacam as estratégias de incorporação do banal no trabalho, através do recurso a fotografias recortadas de objetos mundanos como forma de criar impacto para o trabalho, desse modo potenciando os discursos visuais da empresa.

À semelhança do que sucede no ateliê de Coimbra, também aqui não parecem existir estratégias de liderança opressiva, sendo conferida aos designers a liberdade necessária para o desenvolvimento dos projetos, numa pluralidade de estilos bem-vinda e desejável. No entanto, por detrás do lado mais visual do trabalho, é destacado o valor de base para o trabalho, que se manifesta numa intimidade com texto e na liberdade em construir, manipular e reorganizar o conteúdo, tornando impraticável a redução dos valores projetuais para o ateliê como somente gráficos e visuais. Nesta linha de entendimento do trabalho da empresa, percebe-se imprescindível a participação do líder nos processos, não só no momento de delineação da estratégia como também nas fases de comunicação ao exterior do trabalho desenvolvido pelo grupo.

É ainda possível tomar contacto com as trajetórias levadas a cabo pelo líder do ateliê, similares às do seu análogo de Coimbra, através das quais o líder vai alternando entre o isolamento no seu reduto e o acompanhamento pela via do diálogo com os seus colaboradores. No entanto, como podemos constatar, quer através da interpretação do Mapa L6, (à direita) quer do Mapa C6, os designers acabam por ter zonas autónomas de desenvol-

vimento projetual, num percurso tecido de forma independente e, até certo modo, em clausura projetual, uma interpretação que nos parece ganhar especial sentido aquando da sobreposição das camadas de liderança projetual e da cultura material patente em cada território, uma sobreposição que nos viabiliza um olhar mais completo sobre a prática projetual de cada grupo. Parece, nesta medida, confirmar-se a ideia de Hudek (2014) sobre a preponderância dos objetos que compõem a cultura material do ateliê como importante parte das transações humanas, um valor que segue para lá do seu papel enquanto testemunho emocional (Tisseron, 1999). Para além disso, assume-se como evidente a ideia de que os objetos não só comunicam connosco (Antonelli, 2011), como atuam como nossos cúmplices no quotidiano (Latour, 1994), com o espaço a assumir-se como determinante no modo como se tecem as relações (Lawson, 2001) e a ser contemplada como uma importante variável (Yaneva, 2009) para a compreensão da feitura do design gráfico, dando sequência ao esforço que encetámos em explorar o potencial performativo do ateliê (Fallan, 2010).

Com a equipa de trabalho do ateliê a ser, em grande medida, a responsável principal pela execução dos trabalhos, muitas das estratégias concertadas para o trabalho têm origem no próprio líder projetual, numa influência indelével que marca muitos dos processos de liderança projetual do grupo, com especial incidência no trabalho desenvolvido pelos colaboradores mais jovens do ateliê. Ficam, deste modo, destrinchados os momentos de conceção e execução do trabalho, apesar do líder projetual assumir, também ele, tarefas de execução do próprio projeto, nas instâncias em que tal se verifica necessário.

A constatação da existência de uma cultura material, como se assinala no Mapa L5, ajuda a perceber a sua relevância no decurso das atividades da empresa, uma ideia reiterada ao longo da interpretação dos testemunhos dos inquiridos. Com particular destaque para as publicações antigas que integram o vasto espólio do líder projetual, a cultura material da empresa exerce um papel ativo no seio das dinâmicas do grupo. Mesmo que se registre uma preponderância do computador e dos agentes sociotécnicos que este encapsula, a prática em design gráfico do ateliê de Lisboa não poderá ser concebida num vácuo material. A mera presença destes artefactos recorda os agentes humanos, internos e externos, que preenchem o ateliê do conjunto de valores sobre o qual assenta a prática do grupo, numa influência disseminada um pouco por todo o território. Desse modo, parece cumprir-se a ideia veiculada através da ANT sobre a expansão do social aos objetos (Latour, 2007), cuja ação se regista nesta visualização, mesmo que a sua preponderância no quotidiano seja menorada pelos entrevistados. Um exemplo vivo desse papel ativo são os *prints* expostos na parede, que asseguram o acesso do líder projetual às etapas de desenvolvimento dos trabalhos levados a cabo pelos colaboradores, agindo como promotores do diálogo entre agentes e estabelecendo-se como uma importante componente dessa mesma conversação.

A condição preponderante da cultura material não parece, no entanto, exclusiva ao caso de Lisboa. Constata-se, no território do ateliê de Coimbra, uma condição semelhante que confere sentido à presença e participação destes artefactos.

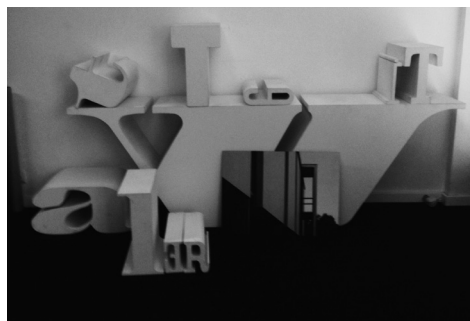
Se, no caso de Lisboa, são as referências colecionistas e revivalistas que adquirem especial relevo na nossa interpretação, no caso de Coimbra é a Biblioteca disponível ao grupo que assume um dos nossos destaques, pelo facto de integrar as referências profissionais que servem de alicerce conceptual ao trabalho do grupo, embora se sinta fazer acompanhar por toda uma miríade de agentes, disseminada um pouco por todo o ateliê (Figuras 38, 39 e 40). Neste caso, também o piso inferior do gabinete tem um papel relevante, pela forma como se assume como espaço de exploração projetual: uma bancada para o desenvolvimento de maquetas, uma prensa restaurada ou um estúdio de fotografia improvisado são alguns dos principais agentes não humanos que, como diria Latour (1996), atuam como cúmplices, e atestam a importância da cultura material incutida naquele território (Mapa C5), a que se aliam

referências nos pisos superiores, como os quadros de giz ou as letras esculpidas em gesso, numa presença que é tudo menos isenta sobre os processos do quotidiano do ateliê. Para além disso, importa ainda registar as relações estabelecidas no universo digital da empresa, uma face menos tangível, mas não menos preponderante.

Como nos foi possível testemunhar, uma parte significativa dos processos do grupo habita na esfera digital, numa condição que mais não faz que confirmar o estatuto de agente aos artefactos sociotécnicos presentes no ateliê, não só pela sua indelével contribuição para as práticas projetuais dos designers, como também pela sua ação como mediadores das relações quer entre os colaboradores internos, quer com os colaboradores ou restantes agentes externos.

Importa, ainda, salientar o papel de destaque de R.B. no seio da prática do grupo de Lisboa. Identificado pelos colegas, e pelo próprio líder, como uma segunda linha de liderança projetual, muito embora o próprio refute essa ideia estabelecida pelos colegas da

**Figuras 38, 39 e 40.** Artefactos no ateliê de Coimbra (Fonte própria)



empresa, a sua ação no seio do ateliê confere-lhe um estatuto de relevância especial face aos colegas, agindo por vezes em paralelo com o líder na definição da abordagem projetual implementada no ateliê.

### 13.1. Estratégias criativas

Nas estratégias criativas adotadas pelos designers, o foco primordial segue, de modo inevitável, para a constatação da preponderância cada vez mais assinalável do computador. Em ambos os casos, os testemunhos dão conta de que o pendor isolacionista do trabalho e as limitações temporais impostas à sua evolução indica a preponderância deste agente no desenrolar das etapas exploratórias do trabalho, que os designers caracterizam como uma experiência quase lúdica, na linha de Fletcher (Myerson *et al*, 2004). Ainda assim, encontramos, quer nos testemunhos dos colaboradores, quer na experiência observada nos territórios, vestígios de técnicas exploratórias com agentes que não o computador, testemunho da riqueza material de cada espaço e numa valorização da participação de materiais e referências analógicas para o processo, confirmando a ação preponderante dos agentes não-humanos. A título de exemplo, no desenvolvimento de projetos de identidade gráfica, os designers do ateliê de Coimbra partem para o projeto manipulando materiais, desenvolvendo estudos estruturais em papel ou produzindo esboços do trabalho a desenvolver.

Numa condição particular do caso de Coimbra, encontramos também diferenças de abordagem entre os elementos da própria equipa criativa, num choque de posições que, embora útil ao funcionamento do ateliê, pela diversidade de registos que promove, acaba por ser fonte de controvérsia nas dinâmicas do grupo: no entender dos colaboradores, alguns designers acabam por seguir abordagens menos arriscadas, assumindo técnicas e recursos validados pela experiência acumulada do ateliê e do responsável projetual, como a utilização de famílias tipográficas validadas pelo ateliê, enquanto que noutros se reconhece um espírito mais ativo na prossecução de novos territórios criativos, incorporando materiais e técnicas de cariz experimental, na manipulação fotográfica e tipográfica.

Já no ateliê de Lisboa, não há evidências de um contraste semelhante de posições. Pelo entendimento dos colaboradores, as estratégias criativas assumem-se pela relação primordial com o computador, espaço para a exploração livre de soluções visuais. A gestão do tempo, reiterado uma e outra vez como o principal desafio a enfrentar pelos designers no decurso do seu trabalho, parece contribuir para o decréscimo da exploração com materiais ou recursos analógicos. Todavia, a miríade de artefactos gráficos presentes neste território serve como infindável fonte de referência visual, numa linha que se encaixa na plenitude no esquema de valores assumidos para o desenvolvimento projetual.

Também na percepção do contributo e das competências dos designers constatamos diferenças de abordagem de caso a caso. Numa distinção essencial, a percepção do trabalho dos designers do ateliê de Coimbra tem em conta, como pressuposto máximo do seu trabalho, a resposta às necessidades de um programa definido *a priori*, tido como matriz primordial para a execução do trabalho no ateliê, num quadro de condições restrito visto como essencial para a prática projetual, sobre a qual os designers devem adaptar a sua linguagem autoral. Face a este cenário, destaca-se a ação do gestor comercial do ateliê, que surge como filtro do trabalho entregue aos designers, reduzindo a exposição dos designers e agindo como filtro protetor dos colaboradores mais inexperientes, ou com menor tempo de colaboração no seio do grupo, sobretudo nas instâncias iniciais do trabalho a desenvolver. É esta condição inicial que marca as diferenças de abordagem de caso para caso.

Em Lisboa, não só constatamos a ausência de um filtro como A.M., a quem cumpre reunir a garantia das condições necessárias para o desenvolvimento do projeto, acentuando a exigência sobre as competências comerciais dos designers, os seus métodos de ligação aos clientes e as suas capacidades de organização e previsão, como também acabam por assumir tarefas mais afastadas da sua matriz original como designers, articulando a necessidade de redação, edição ou produção de conteúdos, contribuindo para a criação ou reconstrução do programa ao qual deverão responder, e assumindo disponibilidade quase total para ajustar ou reajustar o trabalho.

Alicerçada na experiência do líder no desenvolvimento de projetos editoriais, e habituada à permeabilidade dos clientes no tecido da empresa, a formulação deste quadro de competências parece ter sido construído à medida das necessidades dos trabalhos do grupo, e definido em torno das características pessoais e profissionais apresentadas por R.B., o designer residente que há mais tempo colabora na empresa. Face ao cenário, parece-nos evidente que afinação destas múltiplas competências para o trabalho dos designers gera dificuldades na entrada de novos colaboradores ou na substituição (mesmo que temporária) dos colaboradores atuais, pela importância da experiência vivida no ateliê, a quem se exige também a capacidade de se automotivar para o desenvolvimento de um projeto em toda a linha, dada a falta de envolvimento manifestada pelos clientes, denunciada pelos colaboradores, que acabam por depositar na íntegra o trabalho nas mãos do designer.

Tido como o salva-vidas do grupo, último reduto para os projetos aos quais se exige uma capacidade técnica acima do patamar de exigência, já de si elevado, L.A. parece incorporar o perfil de competências definido para os designers, com o próprio a descrever a sua ação como a de um *one man show*, a quem cumpre assumir a responsabilidade em garantir a qualidade e a fiabilidade da execução do projeto, suplantando de um modo tão autónomo quanto possível os obstáculos emergentes.

A ideia de autonomia ante os processos de trabalho, das opiniões e da defesa da validação dos próprios argumentos do trabalho, verificada também no contexto de Coimbra, parece aludir à ideia de que o exercício da profissão deve ser encarado como uma forma de estar na vida, com um perfil de competências moldado pela aprendizagem via ação proporcionada pelo contexto do ateliê, com especial incidência para o cenário encontrado no ateliê de Lisboa, nos quais os designers, compelidos a suplantar as lacunas e fragilidades do cliente, acabem por denunciar um lado mais fragilizado da profissão e do valor do seu trabalho.

### **13.2. Divulgação do trabalho do grupo**

Ao nível da perceção sobre a divulgação do trabalho de cada grupo, ficam evidenciadas, também nesta medida, diferenças entre os casos observados. Se, no caso de Coimbra, se tem vindo a acentuar a importância do papel desempenhado pela presença digital da empresa (um recurso inerte ou inexistente durante mais de metade do tempo de vida do ateliê), é conferida uma importância especial à qualidade dos registos fotográficos que ficam para arquivo, dos trabalhos apresentados no site da empresa, a que se adiciona uma memória descritiva completa. Esta abordagem, fruto de evoluções ao longo do tempo e que resultaram em mudanças de perceção sobre o trabalho da empresa, é auxiliada por um investimento adicional na comunicação conveniente dos projetos desenvolvidos pelo ateliê, recorrendo a estratégias concertadas que asseguram espaço mediático das conquistas adquiridas pelo ateliê, reconhecidas como certificados de qualidade para o trabalho do grupo, um valor que consideram capitalizável não só na zona de influência regional, mas num território mais alargado de influências.

Por sua vez, as estratégias de divulgação do ateliê de Lisboa concentram as atenções na figura do líder. Salvo apontamentos concertados pelos designers na dinamização da presença do ateliê nas redes sociais, na atualização do *site* ou na difusão de *e-cards*, é o líder quem assume o desenvolvimento de campanhas de divulgação do trabalho do ateliê, embora assuma algumas deficiências nesta matéria, chegando mesmo a invocar o velho adágio *em casa de ferreiro, espeto de pau*. Pela incapacidade assumida em integrar, nas rotinas do ateliê, etapas desenhadas para esse fim, a divulgação do trabalho da empresa acaba por ter uma forte ligação aos contactos de trabalho de experiências anteriores, e ao reconhecimento das competências do líder enquanto profissional.

### **13.3. Processos de trabalho**

Ao nível dos processos de trabalho de cada contexto, tivemos também oportunidade de constatar distinções na abordagem de cada caso. No caso do ateliê de Coimbra, o enfoque é colocado, quase em exclusivo, na resposta adequada ao quadro de condições definido



pelo cliente, numa característica que acaba por ditar o desenrolar desses mesmos processos de trabalho. Deste modo, os colaboradores identificam como eixos cruciais do trabalho a capacidade de perceber o espírito do que eles querem e a necessidade de escutar de modo atento o que este tem para dizer. Confirma-se, desse modo, a preponderância do momento da definição do problema gráfico a resolver, manifestado de modo latente pela construção de um programa específico ao qual os designers terão que responder, numa ideia que concebe a restrição de um leque de possibilidades como uma parte importante do sucesso dos trabalhos da empresa. Se, por um lado, os clientes restringem esse mesmo leque de possibilidades, com a formulação de um programa, os designers respondem com a apresentação de uma única solução visual ao cliente, resultado da maturação de opções trabalhada no ateliê, numa etapa do processo para a qual pode haver, mediante os casos, a necessidade de restringir o acesso aos clientes, preservando a liberdade que entendem necessária para o trabalho dos designers.

Considerando o diálogo com os agentes externos uma parte intrínseca dos processos de design, e através do qual se procuram extrair contribuições positivas, os colaboradores não deixam de salientar como problemáticas as limitações temporais cada vez mais acentuadas impostas à sua atividade. Acompanhadas pelo que consideram um desinteresse generalizado e crescente, da parte do cliente, em salvaguardar a qualidade máxima do resultado final, os designers dão conta de uma redução ou aniquilação das etapas de investigação e exploração de que dispõem para o processo, no que entendem ser uma valorização do *fazer* em detrimento do *pensar*, capazes de criar consequências danosas para o sucesso dos projetos em curso. Esta condição, aliada à rejeição da intervenção do designer para as instâncias finais da execução de trabalho, sobre a qual já só podem contribuir até certo ponto, parece marcar de um modo indelével os processos de trabalho da empresa.

Ao contrário do que constatámos no caso de Coimbra, na caracterização dos processos de trabalho do ateliê de Lisboa ganha relevo o papel assumido pelo líder projetual e pelos designers na formulação do próprio programa a responder. Deste modo, é na confiança dos clientes e na assunção do papel, por parte do líder, como definidor global da estratégia, que se sedimentam os processos de trabalho do ateliê, para o qual não existe um quadro de condições definido pelos clientes, levando os designers a assumirem maior responsabilidade sobre o trabalho. Contando ou não com a definição estratégica do líder, linha de suporte dos colaboradores e primeira barreira de qualidade do trabalho, os designers, sobretudo os mais jovens, atuam numa espécie de independência supervisionada. Esta abordagem processual, assente em rotinas de execução céleres, em que acaba por ser comum a execução simultânea de vários projetos, exerce elevados níveis de pressão sobre o trabalho dos designers, a quem resta cada vez menos tempo para avançar por caminhos exploratórios do trabalho.



Os designers mais jovens, menos habituados a lidar com este quadro de circunstâncias, acabam por sofrer uma pressão adicional e, embora assumam reconhecer benefícios, a longo prazo, dessa autonomia de processos, no que pode ser descrito como uma espécie de treino de alta competição dos colaboradores, assumem sentir-se afetados pelo processo sinuoso e emocional. Para além de retirar a capacidade de refletir no imediato sobre o trabalho desenvolvido, pelo peso que conferem à validação e análise do seu próprio trabalho pelos pares, sob a perspetiva dos colaboradores mais jovens este género de processo pode tornar-se difícil de sustentar. Talvez por isso o líder assuma que o trabalho do ateliê é demarcado por processos difíceis de replicar em estruturas mais isoladas, como no caso de trabalhadores *freelancer*, a que acresce a necessidade de articulação de diferentes agentes para a construção global do trabalho, e a predileção na seleção dos trabalhos a desenvolver recaia pelos que seguem uma lógica de continuidade, aproveitando a sua natureza cíclica para corrigir e afinar pormenores e, desse modo, refletir sobre o trabalho produzido.

Este quadro de condições parece agudizar-se pelo apreço do líder em enfrentar situações de trabalho descritas como quase impraticáveis, no que o líder apelida de um *cheiro a sangue* que entusiasma e dinamiza os processos. Perante o cenário, surge como evidente a necessidade dos designers atuarem num clima de profunda concentração e foco, dado o elevado pendor tecnicista do trabalho em curso, na tentativa de resolver o melhor possível, no menor tempo possível, num processo que contribui para o afunilamento das competências dos designers e pela atribuição do trabalho a quem responda de um modo mais célere e eficaz, atrofiando as etapas de investigação do projeto.

Também a falta de procedimentos definidos é tida como um fator influenciador dos processos de trabalho e percecionada como positiva para a fluidez necessária dos projetos, com rotinas de execução que exigem o aproveitamento de todos os tempos disponíveis. Não há, por isso, lugar para procedimentar o trabalho da equipa, numa luta contra o tempo que acaba também por se evidenciar nos momentos de apresentação do trabalho aos clientes, relegados para um patamar de importância cada vez menor.

Perante as considerações dos colaboradores de cada empresa, ficam tornadas perceptíveis as diferenças de abordagem sobre cada território: se, em Coimbra, o espaço é dotado de uma aura de certo modo sacerdotal para a prática projetual, com a ideia mitificada do designer como intérprete e mediador do programa definido pelo cliente, em Lisboa ressalta o esquema relacional e plural em que se encontra diluída a prática do design. Perante a compreensão que detemos dos dois contextos, podemos considerar que o caso de Coimbra prolonga a tradição do designer enquanto *problem solver*, ao passo que o caso do ateliê de Lisboa personifica o tipo de ateliê mais vocacionado para estratégias de *problem setting*, personificando a mudança de perfil no papel do designer (Elhoff, 2007).

#### 13.4. Relações humanas no ateliê

Dada a ausência generalizada de relações fora do contexto de trabalho, quer em Coimbra, quer em Lisboa, motivada pelas diferenças geracionais dos elementos, com interesses e agendas pessoais distintas, percebemos, desde logo, que a ligação entre os colaboradores se cinge ao contexto do ateliê. Na compreensão da natureza das relações sociais estabelecidas no ateliê de Coimbra, é destacada a atmosfera de trabalho harmoniosa entre o grupo, motivado em grande medida pelas condições confortáveis do espaço de trabalho.

Apesar da natureza informal das relações, e do bom ambiente reconhecido no grupo, os colaboradores não escondem os problemas circunstanciais, derivados de algumas falhas de comunicação entre os elementos da equipa, que acaba por culminar na criação de pequenos grupos dentro do grupo. No entanto, esta afetividade não só não surge relacionada com a função detida pelos colaboradores, como é também um testemunho do isolacionismo e das diferenças de abordagem à atividade projetual, numa condição que consideramos deter influência no afastamento dos elementos da equipa.

Na descrição das relações com o líder, é sobretudo a sua postura confrontacional que ganha preponderância, uma conduta consciente que visa introduzir algum dinamismo nas relações com os designers e que não ultrapassa as fronteiras da discussão em torno do próprio projeto. Podemos, do mesmo modo, afirmar, que as condições físicas do espaço têm também um papel importante na construção social das relações, na qual se evidencia uma “divisão por alas” dos designers, análoga às condições evidenciadas pelas condições espaciais.

Num contexto de trabalho marcado pela informalidade e pela horizontalidade organizacional, no ateliê de Lisboa perspetiva-se com maior destaque um esquema parafamiliar de relações entre os diferentes agentes envolvidos. Surge, por isso, reforçada a ideia de coletivo, característica que determina a familiaridade das relações do grupo, dotada de um sentido de confiança mútuo, que age em prol da sustentabilidade da empresa, privilegiando o esforço em grupo em detrimento das agendas pessoais. Nesta análise, ganha relevo o papel determinante de s.v., responsável não só pela preservação das condições de trabalho do grupo e como pelas intervenções que detém em momentos-chave nas relações entre o líder e os designers, agindo como desbloqueadora de impasses ou conflitos, nos momentos em que tal se verifica necessário.

Tal como no ateliê de Coimbra, a luta contra o tempo, que marca muitas das instâncias evolutivas dos projetos, surge como impeditiva na prossecução de estratégias concertadas de discussão em torno do projeto. Dessa condição, que resulta na individualização de perfis, as relações entre os elementos do grupo acabam por decorrer em apontamentos-chave ao longo do dia, com as intervenções esporádicas do líder projetual a acabarem por introduzir alguma dinâmica relacional no grupo.

### 13.5. Auto-imagem

Salientamos, no último ponto da síntese comparativa desta camada, a auto-imagem das empresas assumida pelos próprios colaboradores nas entrevistas. Numa elencagem de características abonatória para cada contexto, os designers salientam o privilégio sentido em colaborar em cada um dos lugares, assumindo um choque pela positiva e a supremacia da experiência neste contexto quando comparada às experiências anteriores. Mais, focam a satisfação em ver reconhecido o mérito do trabalho desenvolvido por cada empresa, as possibilidades de contacto com uma rede plural de clientes e a posição privilegiada junto de cada líder projetual, que viabiliza a autonomia necessária para desenvolver um trabalho com forte cunho pessoal, possibilitando um estilo de vida construído em torno da prática projetual, sobretudo quando comparado com realidades organizacionais mais verticalizadas, como agências de publicidade. Todavia, nos aspetos mais negativos, alguns colaboradores de cada empresa assumem o defraudar das expetativas iniciais, que mitificavam o processo de design como uma aventura colaborativa, assentes numa ideia deturpada de um quotidiano glamoroso e de debate em torno do projeto. Para além disso, ressaltam o desconhecimento generalizado da atividade comercial em que se inscrevem por parte do grande público, no que consideram ser sinónimo de um desinteresse generalizado sobre o valor da profissão e das condições da prática profissional em design gráfico, cuja perceção proveniente do exterior não reflete as dificuldades vividas nos territórios. Muito embora, em ambos os casos, se reconheça o valor e a importância do contributo de cada líder projetual, é reiterada, nesta análise, a preponderância do líder do ateliê de Lisboa como elemento fulcral à sobrevivência da empresa.

## Quinta Camada — Os agentes externos

À partida, para cada ateliê, um dos focos particulares de interesse do estudo incidia sobre as relações estabelecidas com os agentes externos ao ateliê. Como tivemos oportunidade de refletir, com o design a experienciar hoje a sua era relacional (Blauvelt, 2008), compreender a ligação aos clientes e fornecedores era uma matéria de interesse para auxiliar na categorização dos perfis identitários do grupo, e uma condição essencial para contribuição da desocultação das práticas de cada empresa. Confirmada no terreno, esperávamos a ligação a diferentes perfis de agentes externos, com ação de particular relevo nas dinâmicas de cada empresa. Se, no caso de Lisboa, a ligação a jornalistas, ilustradores ou editores confirmava as expetativas geradas no começo da investigação, a observação no terreno, no caso de Coimbra, ajudou a compreender a dinâmica de ligação a agentes externos como designers e programadores, numa tendência crescente com contribuição assinalável para as rotinas do grupo. Nesta camada analisaremos, à luz da lente interpretativa dos testemunhos recolhidos em cada ateliê, as relações com estes agentes.

### 14. Os agentes externos — Coimbra

#### 14.1. Clientes

Com estratégias para evitar relações com clientes que detêm uma dissonância de expetativas para com o trabalho do ateliê (A.M., I6: I4–I9), de imediato se percebem existir distinções muito concretas entre os clientes do ateliê de Coimbra. Num primeiro nível de análise, os colaboradores polarizam a tipologia de clientes: de um lado, sugerem trabalhar para clientes com os quais detêm relações facilitadas e que confiam em absoluto na cooperação com os designers (D.S., I8: 37–38), evidenciando relações fortes de intimidade para com os processos adotados pelo estúdio (A.B., I6: I–IO) trabalhadas e conquistadas ao longo dos anos (A.B., I6: I–IO; I7: 78–85); por sua vez, assumem a existência de clientes com dificuldades na relação com a equipa de designers, pelas suas dificuldades em verbalizar ou materializar o que pretendem do seu trabalho (D.S., I9: I7–30), criando entropia ao nível do desenvolvimento da atividade projetual e lançando dificuldades operacionais no seio do grupo, ao nível da gestão do tempo e dos recursos. Para antecipar estes casos, o ateliê assume mesmo adotar estratégias que limitam, ou impedem, a relação desse tipo de clientes com a equipa criativa. As palavras de J.B. clarificam bem a posição do ateliê face a estas circunstâncias:

(...) há clientes que não podem falar com designers, e há outros que não podem deixar de falar com designers. Nós percebemos que ‘este tipo, o designer tem que lá ir. O designer

tem que estar com ele'. Ou tem que ser eu... alguns tenho que ser eu, mesmo, ir lá falar... há outros que tem que ser mesmo o designer. (...) E há clientes onde nós percebemos que ele nunca poderá ver o designer. Falará sempre com gestores de projeto, que lhe falarão sempre 'ok, eu vou levar essa opinião aos designers. E depois digo-lhe alguma coisa (...)' (J.B.,19:62-77)

Outros argumentos parecem cimentar uma distinção entre clientes, em concreto no que respeita o financiamento das suas atividades. Para o ateliê, quando os clientes provêm do setor público — clientes de domínios ligados à área da Cultura (Museus) ou do Ensino (ligados a Universidades ou Centros de Investigação) — as dificuldades parecem emergir à superfície da relação, desde o momento da contratação dos serviços prestados pelo ateliê (A.M.,16-17) até à própria perceção sobre o custo, planeamento e desenvolvimento do trabalho a cargo da empresa, denunciando o que é perspectivado como amadorismo nos processos (J.B.,20:16-33), como esclarecem as palavras do responsável projetual:

(...) Eu acho que, no setor público, há muita gente que não tem a mínima noção. Não tem a noção do que custa... do que as coisas custam a fazer. Qual é a implicação na vida das pessoas, daquilo que se faz (...) é muito no sentido de querer fazer sem poder, e achar que podem fazer na mesma. Desvalorizar o trabalho... acho que isso acontece muito. (...) dantes, esbanjava-se, e agora... como não têm para esbanjar, menosprezam. Eu acho que aí é uma diferença grande, entre o público e o privado. Mas a área da cultura é a pior, sinceramente. (J.B.,19:79-91)

O discurso parece ser consensual através da descrição da postura assumida pelos clientes provenientes do setor privado, com uma consciência mais presente dos pormenores em torno do desenvolvimento dos projetos (A.B.,17:62-63), que se traduz na valorização real do tempo e do esforço de todas as partes envolvidas (A.M.,16:72-91). Por antinomia com os clientes do setor público, de pendor menos focado em atingir metas comerciais (D.S.,19:42-47), os clientes do setor privado surgem com um interesse orientado para o setor comercial e, por isso mesmo, detêm uma abordagem distinta. A descrição de A.B. ajuda-nos a completar o perfil:

Acho que os clientes do setor privado têm um foco bastante mais... Mais afiado. (...) isto é uma generalização e injusta como outras generalizações são, mas nota-se um bocadinho. Muitos dos clientes com quem nós às vezes temos mais problemas em termos de não respeitar prazos, de não saber fazer... malta teórica, que só dão aulas, que escreve, mas que depois não fazem ideia dos tempos que são precisos para fazer coisas... às ve-

zes é malta que, de facto, não está habituada a produzir, a concretizar. É só na teoria (...) e às vezes não têm noção do tempo que as coisas demoram, do esforço que implica... (A.B.,17:87–101)

Apesar das diferenças evidenciadas, o testemunho dos colaboradores do ateliê dá conta de uma satisfação generalizada pela existência de perfis multifacetados com os quais o ateliê tem que lidar, não só pela variedade e diversidade de processos (A.M.,17:28–60), mas também pela pluralidade de projetos que lhe é intrínseca, numa distinção que parece motivar as atividades do grupo:

(...) Numa semana, eu posso reunir com um diretor de um Museu Nacional ou posso estar a falar com uma empresa canadiana que está a pensar lançar uma nova plataforma de edição digital e que quer trabalhar com designers a fazer modelos gráficos de *ebooks* (...) e, no dia seguinte, posso estar a falar com uma PME familiar da área dos derivados, dos lacticínios, ou qualquer coisa que o valha (...) ou uma *startup* de dois miúdos, das biotecnologias, que querem lançar um produto absolutamente inovador. (A.M.,17:9–26)

Quanto à descrição dos clientes do ateliê, é dada conta de uma grande multiplicidade de perfis e abordagens, tal a diversidade dos projetos assumidos pelo gabinete. O discurso dos designers é orientado para a valorização do papel que o cliente detém no processo, assumindo como evidente que o sucesso do projeto depende de um modo direto da forma como a informação é percebida pela equipa de trabalho (D.S.,29:79–82). Tal significa que a fricção ou discussão no contacto com os clientes é inevitável, embora esse seja perspectivado como um condimento fundamental para a execução adequada do projeto, como realça o gestor comercial do ateliê: “(...) essas trocas são fundamentais. Voltamos sempre à questão da química e da empatia. Quando isso funciona, é extraordinário” (A.M.,25:86–107). Para isso, torna-se fulcral que exista empatia entre agentes (A.M.,24:97–108; J.B.,30:82–84), uma condição identificada de forma recorrente nos discursos recolhidos, embora considerem que a longevidade do ateliê e a análise do portefólio desenvolvido ao longo de 15 anos contribua para a redução de eventuais equívocos (A.B.,28:45–49) ou problemas ao nível da expectativa gerada em torno do trabalho.

Na abordagem às dificuldades verificadas, os inquiridos destacam o lado prejudicial inerente à desmultiplicação dos canais de decisão, que conta com a presença de interlocutores sem capacidade de decisão (A.M.,26:1–30), cuja ação mais não faz que introduzir entropia no processo. Apesar de longo, o retrato da designer A.B. ilustra de um modo conveniente esse cenário:

(...) quando nós temos muitos diretores e sub-diretores e canais de aprovação... invariavelmente, das duas, uma: ou as decisões estão tipificadas, para encaixarem em normas, e portanto é muito limitativo, ou então há uma cultura de não decidir com base no mérito do projeto ou da resposta do projeto, mas com base de ‘como é que eu, na minha organização, isto vai ser percebido’... podemos ter muitas vezes um diretor de marketing ou um diretor de um projeto que está a trabalhar connosco, e perante uma proposta nossa ou uma questão criativa connosco não decide em função daquilo que ele acha que faria sentido para aquele produto, ou para aquele serviço, ou o que quer que seja, mas decide em função do que é que ele acha que o seu superior hierárquico vai achar. (A.B.,23:9–35)

A par destes obstáculos gerados pela intromissão de patamares inclusive *problemáticos*, poderíamos mesmo afirmar, denuncia-se ainda o desconhecimento generalizado, por parte dos clientes, de muitos dos processos necessários à própria execução do trabalho, num apontamento que, para os designers, chega mesmo a aproximar-se do caricato, pela impraticabilidade de alguns dos pedidos: “Muitas vezes o problema é quando são pessoas que não fazem ideia, não fazem ideia... (risos)... De que não podem estar a alterar textos, quando os textos já estão a ser recortados pelo produtor do vinil” (A.B.,28:29–39). Mesmo nas situações em que, do lado do cliente, existam figuras com conhecimento mais próximo dos processos envolvidos no desenvolvimento do trabalho, como será o caso de responsáveis por gabinetes de comunicação ou equipas internas de designers, os resultados ficam aquém do esperado. Um exemplo evocado pelo gestor comercial destaca a postura negativista assumida por um designer interino, responsável pelo departamento de comunicação, numa posição mais preocupada em assinalar os erros inerentes à proposta apresentada que orientada para a prossecução de resultados (A.M.,26–27).

#### 14.2. Fornecedores

Na compreensão das relações com os agentes externos do ateliê é ainda salientada a importância das ligações estabelecidas com os fornecedores do ateliê, hoje uma rede mais alargada que no início da atividade da empresa, numa complexa malha que articula diferentes competências e perfis (J.B.,30:76–80;A.S.28:60–66) e que se reestrutura consoante o tipo de projeto desenvolvido pelo ateliê (A.B.,27:78–81). A.B. aborda, a título de exemplo, os agentes envolvidos no desenvolvimento de um projeto expositivo:

Numa exposição, os agentes são muito mais e muito mais difíceis. Há os arquitetos que projetam o espaço, há os coordenadores, há os curadores, há os impressores de vinil, há os serralheiros, há os diretores de museus, há os tradutores, há os revisores... (A.B.,28:12–22)



Se, por um lado, esta expansão da rede de agentes diversifica as possibilidades da empresa, não deixa de afetar a qualidade da relação que existia nos primórdios do ateliê, como constata o testemunho do líder projetual: “No período inicial, tinha. Trabalhava sempre com a mesma gráfica... chegava lá e era quase da família... entrava... hoje em dia, já quase... nem tanto... hoje em dia não tenho assim uma relação muito próxima com eles” (J.B.,30:36–41). Ainda assim, é motivado pelo líder projetual do ateliê o contacto próximo com os fornecedores (J.B.,30:43–54), numa relação de ajuda mútua, permite não só compreender melhor as culturas de trabalho de parte a parte (A.M.,26:32–44), como garante o sucesso das operações e a preservação da qualidade das relações com os agentes (D.S.,30:21–26), cruciais para o resultado final (A.M.,27:53–56). Todavia, reconhece-se um desfasamento generalizado de expectativas, indicado pelos designers, na articulação com os fornecedores, e uma enorme pluralidade de registos (A.M.,26:64–85). Ao nível dos impressores, a título de exemplo, os testemunhos denunciam uma maior preocupação destes agentes em assumir trabalhos que atinjam grandes volumes de produção, pela rentabilidade inerente, em detrimento da manutenção dos níveis de qualidade do trabalho produzido (D.S.,29:55–70). Talvez por esse motivo, o gestor comercial do ateliê insista na ideia de que arranjar parceiros e fornecedores com expectativas similares para o projeto possa ser mais difícil do que o que se espera no início:

(...) nós temos a sensação de que, quando temos que lidar com outros parceiros, ou com fornecedores, a nossa preocupação é que o projeto não seja desvirtuado ou estragado... e, portanto, quando nós deparamos com um parceiro ou um fornecedor, que pega naquilo que nós idealizámos e o leva... quer dizer, é um copo de água no meio do deserto. É refrescante... sentir isso... e isso é muito valioso. (A.M.,27:58–71)

Reitera-se, uma vez mais, a importância da empatia que se gera entre os agentes, como forma de perpetuar relações de trabalho sadias e construtivas, assegurando que todos os envolvidos possam usufruir de uma experiência frutuosa de trabalho, uma componente do trabalho que se constata como um motivo adicional de satisfação para o líder projetual (J.B.,30:86–90).

Com uma estrutura assente, em grande medida, em sistemas digitais, e muita da informação crítica do ateliê depositada na *nuvem*, revela-se a importância da escolha criteriosa dos prestadores deste género de serviço (A.M.,25:10–21), cuja prestação detém ação direta no modo como o ateliê se organiza e gera a sua informação. O gestor comercial salienta ainda o impacto da localização geográfica do país ao nível das impossibilidade em colaborar com determinados agentes que, pelo afastamento de centros de produção e distribuição localizados na Europa Central, por exemplo, condiciona de modo definitivo

a seleção de materiais a utilizar em determinados projetos (A.B.,23:37–57), limitando as opções possíveis do ateliê em determinadas matérias.

Um outro destaque, embora numa nota menos positiva, realça as dificuldades na relação com os agentes externos e no modo como tentam influenciar o resultado final do trabalho, no qual, apesar de procurarem contribuir de um modo construtivo (A.B.,23:I–7), acabam por criar algumas resistências na relação entre agentes. Dando o exemplo do desenvolvimento de capas para livros, na qual se reconhecem a participação de quatro forças principais – o Autor, o Editor, o ateliê de Coimbra e o Produtor – os designers dão conta das múltiplas tentativas de intromissão de figuras colaterais a este processo (A.B.,23:59–83; 85–90), apesar do esforço em controlar essas influências (A.B.,28:8–10). Talvez por isso se saliente a necessidade de equilibrar, de modo conveniente, a natureza dos papéis sociais assumidos pelas partes intervenientes: nem muito familiar, nem muito distante (D.S.,29–30).

#### **14.3. Uma rede de colaboradores**

A par da estrutura organizacional fixa, que constitui o núcleo duro da empresa, o ateliê de Coimbra conta com a colaboração de diferentes perfis de agentes, cujo vínculo des-  
trinchamos. Um aspeto merecedor de destaque é o critério de seleção dos estagiários que integram o grupo de trabalho, na sua maioria provenientes de países estrangeiros ou de realidades distintas das vividas pelo ateliê (A.M.,88:57-66), num número que não ultrapassa os três colaboradores ao ano (A.M.,88:38-42). Pelo impacto operacional causado pela introdução de um novo elemento, sem rotinas com as dinâmicas vividas pelo grupo, a opção recai em limitar o número de colaboradores: “(...) porque invariavelmente obrigava a que elementos da equipa fossem desafetos do trabalho que têm para fazer, para o apoiar, para o fazer sentir integrado” (A.M.,88:44-56).

A oportunidade de acolher colaboradores vindos de outros universos acaba por ir ao encontro do universo referencial assumido pelo grupo, permitindo ao ateliê testar a validade dos seus métodos e das suas estratégias organizacionais. A par deste perfil de estagiário, com participação temporária na empresa e integrado no contexto curricular da sua formação, o ateliê promove também a integração de estagiários profissionais, sempre com vista à integração definitiva na equipa do ateliê (A.M.,88:68-76), mesmo que tal acabe por não chegar a acontecer (A.M.,88:78-84).

Outro aspeto de destaque prende-se com o prolongamento da relação com antigos colaboradores da empresa mesmo após a sua saída do ateliê, mantendo as ligações afetivas e profissionais e permitindo uma expansão da rede de contactos do ateliê, contribuindo em simultâneo para a flexibilização das redes de trabalho do grupo. Estes agentes, cujas saídas do ateliê foram motivadas, no essencial, pela prossecução de experiências de trabalho

noutros contextos, sobretudo no estrangeiro (A.M.,88–89), revelam-se importantes pontos de ligação com outras realidades, realçando o interesse partilhado de contactar mais com a realidade global do que com o que se passa em território nacional (J.B.,89:103–108), denunciando uma estratégia de futuro para as rotinas do ateliê, que parte da integração de colaboradores situados em pontos estratégicos, ora agregando competências ao perfil da empresa (A.M.,89:30–37) e garantindo uma pluralidade de linguagens visuais (D.S.,89:39–44), ora expandindo as distâncias do trabalho do ateliê. Embora seja tida como positiva a exploração desse raio de alcance, desde logo se realça que o custo dessa expansão pode ser por demais elevado<sup>147</sup>, aumentando os riscos inerentes do trabalho desenvolvido fora do contexto físico do ateliê, que contribui para o decréscimo dos níveis de exigência estipulados (J.B.,90:11–14). O contexto físico do ateliê assume, pelo exemplo, um papel crítico na tecelagem social da empresa, quer pela dinâmica que se incute, quer pela própria dimensão pessoal que se estabelece, algo “que só se percebe *in loco*” (A.M.,88:93–102).

#### 14.4. A imagem percecionada para o ateliê

Uma vez tomado o contacto com a auto imagem dos colaboradores do ateliê de Coimbra, focamos as atenções na percepção detida pelos agentes externos sobre o ateliê. Na interpretação das palavras de J.B., ficamos com a ideia de que o ateliê é “muito considerado” pela comunidade de estudantes, percepcionando-o como um destino de trabalho inatingível (J.B.,196–197). O lugar do ateliê surge assim mitificado enquanto contexto para atividade projetual, imagem que ao líder não parece interessar refutar (J.B.,197:14–17), e nem com as ligações do líder projetual à comunidade académica, na qual exerce funções como docente, parece derrubar-se a ideia do ateliê como espaço intransponível, apesar da abertura em ceder o espaço da cave, por exemplo, à colaboração com os estudantes (A.M.,25:23–39). Estes agentes externos, embora não se relacionem de uma forma direta com a prática da empresa, acabam por funcionar como linhas de contacto valiosas para as dinâmicas do grupo, com claro contributo na difusão da imagem e do carisma (A.B.,195:38–50) da empresa. O testemunho de J.B. merece referência, pelo modo como clarifica a ideia percecionada para o ateliê:

(...) ultimamente tenho percebido que o ateliê é muito considerado. E é considerado... que é posto num plano diferente dos outros, aqui... quer da parte de estudantes que... e apercebi-me disso há relativamente pouco tempo. E até fiquei surpreendido... Estudantes que nem mandam o currículo para O ateliê de Coimbra porque acham que é um bocadinho inatingível, que é demais para eles... clientes que também não vêm ter

---

147. Ver Quinta Parte: 10.3. Contributo e competências dos designers.

connosco... ‘epá, vocês é outra cena, é outra escola’... e isto... nem sequer tinha muito a ideia disso... e depois... também mesmo em relação à opinião que têm em relação à qualidade do trabalho, que eu também não tinha ideia, mas também tenho percebido que as pessoas também têm muito em consideração. Acho que o ateliê tem melhor imagem do que aquela que eu pensava. (J.B.,196–197)

Constata-se, por isso, a ideia de certo modo consciente de aura elitista do trabalho desenvolvido na empresa, quer ao nível da comunidade de estudantes de design, potenciais colaboradores do ateliê, quer ao nível da carteira de clientes da empresa ou, inclusive, face a profissionais que lhes fazem concorrência. Se, no caso dos estudantes, e pelas percepções obtidas pelas relações estabelecidas em redes sociais (A.B.,195:52–68), o ateliê se apresenta como “um clube a que gostariam de pertencer” (A.B.,195:70–82) ou um sítio a que “toda a gente acha o máximo” (D.S.,196:57–67), a imagem junto dos clientes goza de uma outra função. Neste contexto, os inquiridos reconhecem poder suficiente na imagem do ateliê para conseguir evitar diferenças de expectativas de parte a parte: “Percebem o tipo de trabalho, o tipo de linguagem o discurso que temos. E se não for nada aquilo que querem, nem cá vêm” (A.B.,195:87–92).

Também a distribuição das zonas de trabalho e a presença nos designers no piso superior comunica de um modo evidente os princípios identitários enraizados nas dinâmicas do grupo (A.S.,28:51–53). No que respeita à interpretação da imagem do ateliê sob o olhar de outros profissionais, é o próprio líder projetual quem revela o contentamento pelo respeito conquistado em torno do trabalho (J.B.,196:80–95), apesar de constatar que a imagem do ateliê varia de acordo com a geografia, com uma força maior no raio de influência regional em torno da cidade em que se situam, Coimbra. Ainda assim, a percepção dominante da imagem do ateliê é a de que o trabalho ali desenvolvido não só é de elevada qualidade, como também se reconhece a capacidade de trabalho com um perfil multifacetado de cliente (A.M.,194:7–20), sendo cada vez mais forte o interesse em torno do ateliê vindo do estrangeiro (A.M.,194:22–34), numa curiosidade que incide na relação entre os sócios – um estudante de Engenharia Electrotécnica e um Biólogo – que acabam por fundar um ateliê de design gráfico, detalhe que A.M. assume ter desvalorizado “durante muito tempo” (A.M.,194:36–75). Assim, face à percepção que detêm do exterior, constatamos a existência de uma estima generalizada pelo ateliê, para a qual contribuirá uma projeção mediática elevada dos trabalhos desenvolvidos pela empresa (A.B.,195:32–36), em instâncias nacionais e internacionais.

## 15. Os agentes externos — Lisboa

### 15.1. Clientes

Assegurando não existir uma seleção prévia *a priori*, as palavras do líder sobre os clientes do ateliê traçam um quadro próximo de um esquema parafamiliar, no qual garante não só que “tudo o que vem é agradável para mim” (J.S.,30:92–101) como assume prestar um tratamento privilegiado (J.S.,30–31) aos clientes, aos quais nada parece ser recusado, mesmo que tal suscite o aparecimento de conflitos (J.S.,31:5–14) ou crie dificuldades na dinâmica do grupo. Inscrito na matriz identitária do ateliê, em paralelo com o perfil descrito para o seu líder, a nota mais evidente é a forte ligação emocional com os clientes da empresa, num modelo de ligação que se replica com outros fornecedores externos, resultando num híbrido intrínseco (J.S.,31:16–28) entre trabalho e vida pessoal, com potencial para arruinar a gestão do ateliê. Neste retrato emocional da ligação aos clientes, as palavras de J.S. patenteiam bem os perigos de gerir o negócio com base nessa intuição, risco que o próprio líder reconhece (J.S.,31:44–53):

Eu geralmente apaixono-me facilmente pelos clientes... apaixono-me no sentido de gostar deles, mesmo com os seus defeitos, com os seus problemas... é muito fácil isso acontecer-me. Tem um problema, que é a excessiva familiaridade é sempre perigosa porque permite cumplicidades na desgraça, que não interessam. Ou seja, facilitismos... (J.S.,31:32–42)

Dada a natureza próxima do contacto com estes agentes, torna-se evidente que a qualidade dos trabalhos produzidos pelo ateliê depende em grande medida do modo como a equipa interpreta não só o que é pedido, mas sobretudo da forma como filtra as interferências dos clientes no processo, e as introduz no trabalho em curso: “não podes rejeitar tudo e não podes aproveitar tudo. Tens que ir filtrando. E desse filtro depende a qualidade do trabalho que vais fazer. A qualidade e o próprio desenvolvimento que tu fazes dele” (R.B.,35:45–54). Outras passagens destacam como negativa a incapacidade crescente dos clientes em tomar decisões (L.A.,33:55–56) e salientam os problemas que essa condição induz no desenrolar do processo.

São também realçadas as falhas de interpretação detidas pelos clientes na análise do trabalho, sobre o qual parecem deter níveis de conhecimento mínimos, como patenteiam algumas lacunas reveladas em torno dos discursos tipográficos (J.S.,31:89–93) apresentados pelo ateliê. A análise dos relatos leva a perceber que o cliente-tipo se encontra “cada vez menos capacitado para avaliar um trabalho gráfico” (L.A.,32:73–76), a que se acrescem as dificuldades em definir o programa de trabalhos, por parte destes agentes (L.A.,32:78–81). Perante o quadro, à equipa do ateliê de Lisboa parece não haver opção

para lá da assunção da responsabilidade em delinear as condições e as necessidades do trabalho, num “duplo trabalho” (R.M.,34:4–16) que acrescenta pressão adicional à missão do designer (R.M.,34–35), e que acaba por ser recorrente:

(...) há alguns clientes que eu acho que já deviam saber como é que as coisas funcionam... mas as pessoas não têm noção, muitas vezes, do que é que implica um trabalho... que têm que passar mais informação para os designers... muitas vezes mandam-nos um trabalho assim... a indicação de que querem ver um trabalho, e nem sequer dizem se é um livro fino de 20 páginas ou um livro de 400 páginas! (risos) E uma pessoa fica a olhar... (s.v.,36:65–79)

A aparente condicionante, que exige esforço adicional por parte da equipa do ateliê, é todavia percecionada de modo positivo, pelo grau de responsabilidade que é conferido ao designer, valorizando a sua participação na relação com os clientes mas, também, com outros agentes externos ao ateliê, que participam de modo ativo no trabalho a desenvolver (L.A.,32:83–91). O processo, face ao testemunho, garante um grau elevado de responsabilidade pelo projeto em curso, passando a ser visto como algo *seu*, no que é assumido como um desafio (R.M.,34:24–32) às competências individuais dos elementos da equipa. Não obstante, e apesar de salientarem a importância da vontade e do interesse demonstrado pelo cliente e pelo resultado final do trabalho, indicados como um importante fator motivacional de relevo (R.M.,33–34; L.A.33:12–18), são parcas as referências aos clientes que assumem um envolvimento ativo nos processos em curso (R.M.,34:18–22), e conferido destaque ao desinteresse de alguns desses mesmos agentes sobre a qualidade final do próprio trabalho (R.M.,34:95–105).

Na relação com os clientes surgem realçadas, ainda, as dificuldades constatadas no desenvolvimento dos projetos em curso, sobretudo nas etapas de aprovação do trabalho. Embora salguarde que “nem tudo é assim” (J.S.,32:17–21), J.S. realça os aspetos mais perigosos em torno do negócio, indicando que “as pessoas com quem tu trabalhas não são as mesmas que te pagam” (J.S.,32:48–52). Essa mediação do projeto em curso através de “agentes intermédios” (R.M.,34:43–48), a quem lhe reconhecem dificuldades crescentes em lidar com os seus superiores (s.v.,36:87–90) e últimos decisores do projeto – os *reais* clientes – uma hierarquização frequente que suscita problemas de diferentes naturezas, não só ao nível da gestão das emoções do trabalho (s.v.,36:92–105), mas sobretudo ao nível das dificuldades de diálogo entre os agentes envolvidos no projeto, como interpretamos a partir do exemplo de L.A.:

Porque não sei quem, que é o patrão, diz que tem que ser assim. E tu nunca vais falar com aquele patrão... o patrão disse à pessoa de baixo, e a pessoa de baixo disse à outra



e essa outra disse-te a ti, e tu vais ter que fazer assim. Porque nunca vai haver discussão para nada... aí, é uma diferença enorme. De resto, nota-se bastante essa coisa no público... há uma diferença enorme entre eu conseguir falar com o cliente final ou falar com um intermediário... para além de ficar sempre com a dúvida sobre se aquela opinião é do cliente final ou do intermediário. (L.A.,33:23-34)

O resultado, que se apresenta inevitável, é a “vulnerabilidade perigosa” (J.S.,32:10-15) a que está sujeita o ateliê, com uma consciência cada vez menos precisa sobre quem assume o papel de decisor: “há sempre dois níveis do cliente, e um deles está sempre escondido. Podemos saber qual é, mas está sempre escondido... e não temos acesso, geralmente” (J.S.,31:95-102).

No que respeita a diferenciação entre clientes, o líder do ateliê de Lisboa assume não sentir uma forma de distinção latente entre clientes do setor público e do setor privado (J.S.,20:43-56). Na interpretação de J.S., é na organização do cliente, no seu funcionamento orgânico e na qualidade pessoal dos seus interlocutores que reside a diferença (J.S.,20:58-66; R.B.22:1-12), critérios dissociáveis da sua condição de financiamento, ora do setor público, ora do setor privado. O líder do ateliê vai mais longe em assumir que os seus clientes, por pertencerem quase em exclusivo a áreas de atividade ligadas à Cultura, acabam por ter uma conduta similar no decurso do trabalho do estúdio.

Todavia, numa segunda instância do discurso do líder do ateliê de Lisboa, é realçada a heterogeneidade dos clientes (J.S.,20:68-85) e mesmo a ausência de regras que viabilizem a construção de tipologias (R.B.,22:14-18), num método que acaba por valorizar o perfil intuitivo assumido para a organização da empresa, respondendo às abordagens desconhecidas que os clientes detêm na abordagem ao projeto: “(...) no geral há um grande amadorismo nisto tudo e, em muitos casos inclusive, nós somos preferidos e estimados por compensarmos claramente, e de uma forma escandalosa, as incompetências e as falhas de organização dos clientes” (J.S.,20:87-95). Esta noção de amadorismo no trabalho desenvolvido pelos clientes, no discurso do líder, parece ser recorrente também nas palavras dos seus colaboradores, que destacam algumas deficiências não só na concretização das ideias, por parte de quem suscita o trabalho, mas também no próprio desenvolvimento dos projetos (L.A.,20:106-108).

Se, por um lado, o amadorismo identificado nos clientes favorece a figura do designer, tornado especialista, esse aspeto acaba por tornar precária a relação entre ambas as partes (J.S.,20:97-104), com as dificuldades que daí advêm. A longevidade parece surgir, no entanto, como o fator equilibrador da relação entre o ateliê e os clientes, sendo realçada pelos inquiridos as mais-valias provenientes da prorrogação das relações ao longo do tempo:



(...) os que têm oito anos (de colaboração) se calhar vão baixando as defesas, vão começando a ganhar confiança em nós. O tempo tem essa vantagem. Os clientes que nós temos, com quem trabalhamos há mais anos, se forem clientes minimamente recetivos, gera-se ali uma relação... continua a ser uma relação designer/cliente, mas é uma relação mais entrosada (...) Eles ganham confiança... as tuas propostas, os teus resultados e tudo mais têm uma validade. (L.A.,21:11-21)

Um outro indicador que surge em prol do prolongamento da relação com os clientes prende-se com a aceleração generalizada dos processos, não só nas tomadas de decisão (R.B.,22:32-44), mas também na própria concretização do pedido, como realça R.M.: “(...) tu notas que as pessoas já sabem com quem é que estão a trabalhar, já sabem o que é que te hão-de pedir, como é que te hão-de pedir e o que é que isso implica” (R.M.,21:83-92). Finalmente, os discursos da equipa do ateliê dão conta da existência de clientes mais complexos, caracterizados pela dificuldade sentida pelos interlocutores designados para colaborar com o ateliê em lidar com as suas próprias chefias (s.v.,36:87-90), numa falta de autonomia mais comum em organizações do setor público (s.v.,22:70-79), que dificultam o andamento dos processos.

## 15.2. Outros agentes externos

Perante o cenário descrito pelos colaboradores, é possível intuir que o segredo para o sucesso do trabalho reside na capacidade em articular informações com os diferentes agentes intermédios envolvidos, numa dinâmica relacional entre agentes que influencia de modo determinante o cômputo geral do trabalho, como surge patenteado no episódio narrado por um dos designers do ateliê:

Tudo isso...Todas essas pessoas... com a natureza do trabalho que nós temos, que às vezes é complexo... podemos estar a falar de um livro, de uma produção gráfica, de uma exposição... o teu dia-a-dia de contacto pode ser com tudo. Fornecedores, colaboradores, clientes, influenciadores... especificamente, no trabalho do [Teatro] (...) ainda que aquilo seja um teatro residente, depois tens co-produtores que trabalham lá dentro. Cada peça é um novo cliente, entre aspas. É um cliente dentro de outro cliente. Nenhum destes clientes paga. Quem paga é a [Cliente]. Mas eles todos influenciam e opinam. Portanto, tudo isto, já dá uma variedade de influenciadores enorme, que te obrigam, normalmente, a perceberes e a antecipar o que é que vale a opinião de cada um, o que é que implica tu aceites este tipo de *inputs* que eles dão... (R.B.,35:78-94)

O retrato, embora longo, ilustra de modo indelével que o ónus da decisão é conferido ao próprio designer responsável pelo trabalho em mãos (R.B.,36:1–9), cuja experiência lhe permite aferir a qualidade das relações com os agentes externos, e ponderar o seu contributo para o trabalho produzido (R.B.,35:96–108). Para além disso, o contacto com os diferentes agentes assume uma importância ainda mais cabal pela circunstância dos trabalhos que chegam ao ateliê provirem de ligações prévias (R.B.,36:20–32; R.B.133:69–78), a que se alia a própria natureza participativa do espaço físico do ateliê, condição assumida desde os primeiros tempos da empresa, e que patenteia de modo evidente esta ideia de nutrição das relações com agentes externos de diferentes tipologias:

(...) havia sempre computadores livres para alguém que esteja a escrever um texto, editar uma revista, fazer uma revisão... ou umas correções. Pela natureza do próprio trabalho que nós fazemos, isso era fomentado e isso, para nós, não é um problema. Se puder ser uma vantagem... se se puderem encaixar ali num espacinho que esteja livre, muito bem. Por nós, perfeito. (R.B.,36:40–47)

Aliado a esse perfil colaborativo e aberto, os testemunhos dos colaboradores salientam o estatuto credível do ateliê junto dos diferentes tipos de colaboradores externos com quem trabalham, que aceitam de um modo imediato as solicitações apresentadas pela empresa (s.v.,36:55–57), sendo destacado como um dos motivos para essa ligação o respeito assumido das questões financeiras envolvidas na contratação destes agentes (s.v.,36:59–63). Percebemos, deste modo, que o objetivo implícito da conduta do ateliê, na ligação aos diferentes perfis de agente externo, assenta no equilíbrio saudável em operar numa plataforma de trabalho gráfico confortável para as aspirações dos clientes, não abdicando da garantia da satisfação detida pelos colaboradores do trabalho desenvolvido no ateliê (J.s.,32:55–65). Nessas ligações, é tida como positiva a natureza próxima das relações sociais (s.v.,36–37) entre o líder e os agentes externos, numa condição que contribui para a eficácia da comunicação e promove a evolução do negócio (s.v.,37:9–12).

Face aos testemunhos, parece evidente o lugar de destaque conferido ao território do ateliê como cenário primordial de relações e “centro de operações” do trabalho criativo (s.v.,36:81–85).

### **15.3. A imagem percecionada para o ateliê**

Quanto à análise dos testemunhos dos colaboradores sobre as percepções dos agentes externos sobre o ateliê de Lisboa, a ideia generalizada sobre a imagem do ateliê é a de que a soma das valências apresentadas são a principal mais-valia da empresa

(J.S.,197:72–81), complementando as competências validadas do líder projetual mas também a credibilidade profissional detida pela empresa (S.V.,200:59–68;76–78), não só no que respeita a imagem junto de clientes e fornecedores, mas também validada pela comunidade de design:

Acho que, de alguma forma, para clientes ou designers, é um sítio onde se faz bom trabalho. Não se desenvolve propriamente uma linguagem autoral e isso também, se calhar, prejudicou o ateliê um bocadinho, não sei se no início... mas há a noção de que é um negócio com alguma assinatura... onde há margem para se desenvolver bom trabalho. Ainda mais hoje, no contexto de crise, acho que isso hoje é ainda mais relevante... (R.B.,199:69–77).

Exemplo disso mesmo é a dinâmica vivida no contexto físico da empresa, que incorpora em diferentes momentos a presença regular de agentes externos, conferindo uma percepção abonatória sobre o território do ateliê, como testemunham as palavras de R.B.: “As pessoas gostam de entrar ali. Mesmo os clientes... se nós não os mandarmos embora, eles ficam à tarde... com wi-fi e tudo, portanto... estão à vontade...” (R.B.,39:37–39). Por essa familiaridade existente os agentes externos e os colaboradores integrados no seio da empresa, a interpretação das percepções externas tende a incidir, de um modo frequente, sobre a conduta adotada pelos colaboradores, e da sua postura mais discreta, principal alvo dos comentários feitos pelos agentes externos ao grupo: “Comentam que está toda a gente calada, muito concentrada, muito focada no trabalho. (...) Acham estranho entrar num sítio onde está toda a gente em silêncio” (L.A.,38:92–97). A exposição prolongada ao contexto laboral do grupo tende, no entanto, a favorecer a percepção inicial sobre o silêncio generalizado, como atestam algumas afirmações: “Já ouvi comentários de ‘isto é tão bom... ninguém fala aqui... podemos estar a trabalhar em silêncio’...” (L.A.,38:101–104).

Se, no entanto, parece ser consensual a ideia de que se desenrola um processo de desmistificação do sistema comportamental adotado pelo grupo, pela via do contacto próximo com o ateliê, percebemos que mesmo esse silêncio escamoteia uma realidade mais crua salientada por alguns designers, que consideram a imagem sobre o estúdio como desfasada do real:

Toda a gente faz imagens deturpadas da realidade em relação a tudo. (...) As pessoas tenderão a pensar que este trabalho é muito glamoroso e na verdade não é. (...) Tem muita noitada, tem muito pouco *glamour*. Tem muito trabalho invisível e muita coisa que tem que ser para pagar as contas. (...) É preciso alimentar a máquina. (L.A.,38:53–59)

Apesar dessa desmistificação das noções preconcebidas do trabalho do grupo, L.A. esclarece que continua a ser abonatória a percepção do ateliê como empresa, embora reconheça não conseguir identificar os motivos que proporcionam essa mesma percepção (L.A.,38:75–79). Assim, para além de identificarmos uma “simpatia generalizada” (R.B.,39:19–20) para com o ateliê e o seu grupo, ganha corpo a ideia de que as percepções sobre a empresa surgem como uma extensão da interpretação da conduta pessoal e profissional do líder, tal é o seu grau de indissociabilidade face às atividades da empresa. Os testemunhos dos designers apresentam-se, todavia, algo contraditórios face a este argumento: se L.A. assume que os cliente são pessoas “que, para o bem ou para o mal (...) acham que o trabalho é feito pelo J.S. (...) que o J.S. é que faz tudo” (L.A.,38:78–90), outros inquiridos salientam a percepção de que o ateliê de Lisboa é um local com margem para desenvolver um corpo de trabalho consistente (R.B.,39:1–8), numa clarificação assumida pelo próprio líder do ateliê (R.B.,39:11–13).

#### 15.4. Uma rede de colaboradores

Considerando a assinalável diversidade dos perfis envolvidos no trabalho da empresa, revela ser necessária a compreensão não apenas da estrutura organizacional fixa da empresa, e núcleo duro da sua atividade, mas também do sistema intrincado de ligações a colaboradores externos, essenciais para o funcionamento do ateliê de Lisboa. Embora com contornos similares à abordagem detida pelo ateliê de Coimbra, o peso destas ligações e colaborações externas parece-nos, no caso do ateliê de Lisboa, deter um pendor bastante mais acentuado, pela articulação mais frequente com áreas de especialidade que não se encontram inseridas no seio da empresa, como é o caso dos ilustradores.

O retrato evocado por R.B. acerca das percepções sobre o estúdio de um visitante externo é revelador da preponderância do papel destes colaboradores: aquando da visita ao ateliê de um designer suíço, com presença e estatuto internacional, a percepção do visitante situava o ateliê num modelo de negócio equiparável a uma agência de ilustração, ao constatar que muitos dos trabalhos produzidos no estúdio contam com a colaboração de ilustradores *freelance*. Todavia, o designer refuta essa posição, considerando-a redutora face às vicissitudes da realidade vivida na empresa, como invoca o relato:

(...) quando lhe explicámos ‘não, nós pensamos a ideia, de alguma forma pensamos em alguém capaz de a executar, encomendamos esse trabalho’ ... e à parte daquela imediata desilusão que [o Designer Suíço] sentiu nesta resposta, a coisa que ele foi capaz de encontrar para dizer a seguir foi ‘então, mas vocês funcionam como uma espécie de agência’ ... e tu, objectivamente, respondes que sim. Mas isto é uma visão tão redutora daquilo que é a realidade... (R.B.,39:22–35)

Para além das referências contínuas ao trabalho desenvolvido com uma vasta rede internacional de ilustradores (J.S.,90:79-86), nos testemunhos dos colaboradores interinos são evocadas figuras como tradutores, editores, jornalistas, fotógrafos e arquitetos, como detendo um papel ativo e que serve de complemento ao trabalho desenvolvido na empresa, todavia não o substituindo. As palavras do responsável projetual são claras na caracterização desse contributo, que em nada se confunde com a atividade desenvolvida pelos designers do ateliê, que detêm a responsabilidade na articulação de todos os elementos e a transformação final no artefacto comunicacional a apresentar aos clientes, com um ritmo de trabalho difícil de assimilar, como podemos constatar pelo exemplo abaixo indicado:

Uma coisa eu reparo muito facilmente: a velocidade a que as pessoas trabalham, quando vêm para este ateliê, é completamente diferente, em média, do que aquilo que fazemos cá dentro. Nós somos uma máquina terrivelmente eficaz, no geral. Muito veloz, muito rápida. Quando temos alguém de fora, quer seja profissionais caídos em desgraça, quer sejam *rookies* ou estagiários que vêm das escolas, há um confronto terrível entre a velocidade com que nós fazemos e trabalhamos, e cumprimos essas tarefas e metas, com aquilo que as pessoas de fora nos trazem. E isso é um problema com o qual é difícil lidar... ou seja, tenho dificuldade em fazer uma equipa de *outsourcing*, digamos, ou ter pessoas com quem eu trabalhe regularmente e tenham um nível de competência técnica e de serviço da equipa que tenho aqui. E não estou a falar de criação, ou de criatividade... (J.S.,90:86-102)

Deste modo, face ao testemunho do líder, interpretamos como evidente uma determinada impermeabilidade deste núcleo duro à integração de novos elementos e que denunciam, pelos mesmos motivos, a parca rotatividade dos elementos mais antigos do grupo, com dinâmicas de trabalho definidas ao longo dos anos, razão que ao mesmo tempo torna difícil conceber a participação de estagiários, pela falta de disponibilidade assumida para acolher esse género de apoio.

#### **16. Síntese comparativa – Os agentes externos**

Na ligação aos clientes, constatámos diferenças profundas de abordagem em cada caso. Patente nos testemunhos do ateliê de Coimbra, está a intenção assumida de cortar, desde logo, relações com clientes que detenham uma perspetiva sobre o trabalho do designer distinta da preconizada pelo ateliê, que considera assumir um papel de eixo estratégico no desenvolvimento do trabalho.

Os relatos dos colaboradores dão ainda conta da existência de dois perfis distintos de clientes, com relações próprias com a empresa: se, de um lado, se constata a existência

de clientes com relações fortes e trabalhadas ao longo dos anos, contabilizam-se ainda relações mais complexas com clientes que detêm dificuldades em verbalizar o pretendido, criando entropia e baralhando o processo. Esta bipolarização dos clientes do ateliê parece também coincidir com o financiamento das suas atividades – ora proveniente do setor público, ora do setor privado – com consequências diretas na limitação do acesso dos clientes aos designers. No que diz respeito aos clientes provenientes do setor público, embora se salientem as devidas exceções, os colaboradores do ateliê de Coimbra destacam os aspetos menos positivos nas ligações estabelecidas com estes agentes.

Perante o quadro de ligação aos clientes identificado, constata-se de um modo cabal a ação de A.M. como principal ponto de acesso dos clientes ao universo do ateliê, numa materialização do seu papel enquanto filtro dos trabalhos solicitados ao gabinete. Ilustrado no Mapa C4 (p.187, à direita), esta condição instituída para a receção dos clientes do ateliê é também o reflexo da proteção exercida sobre os designers e a sua zona de atividade projetual, cujas atividades se enclausuram sob a forma de uma caixa negra, procurando assegurar a reserva de privacidade que os sujeitos do ateliê de Coimbra entendem como fulcral para o desenvolvimento do seu trabalho. Os inquiridos revelam, por isso, haver uma maior desvalorização do trabalho dos designers por parte destes agentes que, em simultâneo, registam a existência de maiores índices de entropia nos processos que os envolvem, ditados pela burocracia e o amadorismo.

Por sua vez, os testemunhos são mais abonatórios das relações estabelecidas com os clientes do setor privado que, devido à sua índole comercial, abordam os projetos com maior grau de disciplina, contribuindo para a valorização do tempo necessário para o desenvolvimento dos projetos e para o reconhecimento do valor do trabalho dos designers. Apesar desta distinção, os colaboradores do ateliê de Coimbra reconhecem as mais-valias de poderem trabalhar com diferentes perfis de clientes, e o seu testemunho tende a valorizar o papel do cliente no processo, incidindo especial preponderância na fase que antecede a participação do ateliê, nas instâncias de construção do programa a resolver, numa relação em que salientam, uma e outra vez, a importância da empatia estabelecida entre estes agentes e o ateliê.

No que respeita a ligação aos clientes, no caso do ateliê de Lisboa, é evocado o esquema parafamiliar de relações, numa linha de continuidade entre a vida e o desenvolvimento projetual, no qual nada parece ser recusado aos clientes. Sem seleção apriorística para as relações estabelecidas com estes agentes, os testemunhos dos colaboradores dão conta da ligação estreita entre os clientes do ateliê e o líder do grupo que, como representado no Mapa L4 (p. 188, à esquerda), se assume como o principal ponto de acesso na receção aos novos clientes, assumindo ser certa a importância da proximidade das relações para a garantia de sucesso do trabalho. Todavia, ao contrário do que sucede no ateliê conimabri-

cense, a zona de atividade projetual parece desde logo permeável no contacto com estes agentes, numa conduta imbuída da ideia de que todas as relações com clientes podem trazer frutos para o ateliê. Assim, é possível descrever um esquema de relações com estes agentes com um acentuado pendor emotivo, nem sempre benéfico para a organização do trabalho da empresa, que assume, por variadas vezes, a necessidade de colmatar lacunas da preparação (ou falta dela) do trabalho por parte dos clientes, numa conduta entendida como fator diferenciador, pela positiva, para o ateliê.

Neste quadro de valores, são os designers e o líder projetual quem assume a responsabilidade de delinear os contornos do trabalho a executar, resultando numa espécie de duplo trabalho e de concentração de perfis no designer, numa conduta dicotómica do que sucede em Coimbra, no qual a delineação do programa por parte dos clientes tem um papel preponderante na condução dos destinos do grupo. Perante os testemunhos, assumimos como fulcral a experiência acumulada por parte dos designers em saber enfrentar este quadro de condições, sobre quem recai a responsabilidade de definir os parâmetros do trabalho e de articulação das expectativas dos diferentes agentes com posição influenciadora sobre o trabalho.

Outra diferença de abordagem na ligação aos clientes do ateliê é que, no caso de Lisboa, não é reconhecida uma divisão dicotómica entre os setores público e privado. Ao invés, os colaboradores do ateliê assumem que a qualidade do trabalho depende de um modo direto do esquema de funcionamento intrínseco às instituições, e da qualidade das relações que se estabelecem com os seus interlocutores, não tendo relação direta com a origem do seu financiamento.

Uma diferença assinalável entre os casos é o modo como a ausência de regras atestam como válida uma abordagem mais instintiva e adaptável por parte do ateliê de Lisboa, cuja ausência da estrutura nos procedimentos se verifica também no estabelecimento da ligação com os clientes, focada em prorrogar a relação com os clientes, na crença que tal contribui para a melhoria das relações e, inevitavelmente, para a apreciação global dos resultados. Por isso, é conferido acesso facilitado dos clientes à equipa de trabalho, num elogio da natureza participativa do contexto físico do ateliê, estratégia para propagar a ideia de familiaridade nas relações com este tipo de agentes, patenteado através do Mapa L7 (à esquerda). Todavia, apesar dos esforços em garantir que os clientes detêm um acesso privilegiado a todas as instâncias do ateliê, os testemunhos salientam o estranho desprendimento destes agentes do trabalho final produzido pela empresa, e um desinteresse generalizado sobre a própria qualidade final do artefacto produzido, numa condição que nos mereceria maior espaço de reflexão.

Uma última nota, quanto à ligação aos clientes, comum a ambos os casos, diz respeito à desmultiplicação dos canais de decisão dos projetos. Vistos como prejudiciais pelos



colaboradores de ambas empresas, os testemunhos atestam como problemáticos para a evolução do projeto a intromissão dos agentes intermédios no processo, que exigem esforço adicionais por parte das equipas de trabalho e que consistem em fontes diretas de controvérsia sobre o trabalho produzido, com poder para dificultar os patamares evolutivos do trabalho. Surge confirmada, deste modo, a importância apontada por Rand (1985) no que respeita o acesso direto às instâncias decisoras do trabalho, importante condição para o desenrolar eficiente e bem sucedido dos projetos.

Na ligação aos fornecedores, é sobretudo o ateliê de Coimbra quem melhor descreve a relação estabelecida com estes agentes, sendo parcas as referências do ateliê de Lisboa nesta matéria. Deste modo, os inquiridos atribuem um papel relevante a agentes como gráficas ou outros responsáveis pela produção dos materiais, sobretudo em projetos que exigem a articulação de múltiplos agentes, como a conceção de projetos de design expositivo. Embora saliente, junto dos seus designers, a importância em estabelecer relações próximas com estes agentes, para as quais considera ser uma parte importante do sucesso e da preservação de níveis elevados de qualidade do trabalho final produzido pela empresa, o líder do ateliê de Coimbra aborda a inevitabilidade do afastamento da sua própria relação com este perfil de agente, resultado direto da expansão do leque de atividades em que o ateliê surge envolvido. Outros colaboradores salientam, todavia, a enorme pluralidade de registos encontrados na ligação aos fornecedores da empresa, bem como as dificuldades em encontrar paralelo na abordagem do ateliê para o trabalho a produzir, focada na qualidade final do artefacto.

Reconhece-se, perante os relatos, a existência de diferentes agendas, de parte a parte, e assumem-se as dificuldades em encontrar fornecedores com entrega semelhante ao projeto, encontros que acontecem, na descrição dos colaboradores do ateliê, raras vezes, numa condição que parece justificar, aos olhos dos colaboradores, a necessidade de manter equilibradas as relações sociais com estes agentes: nem muito distantes, nem muito familiares. Perante esta linha de entendimento dos colaboradores, parece-nos viável falar de uma relativa impermeabilização do território do ateliê de Coimbra à maioria das interações com agentes externos, representada através do Mapa C7 (à direita), no que nos parece refletir a abordagem sacerdotal assumida sobre a função do designer, dando primazia à instituição das relações com agentes externos que decorrem fora do contexto do ateliê.

Uma constatação verificada em ambos os territórios é a presença de uma diversidade assinalável de colaboradores externos. No caso do ateliê de Coimbra, no que diz respeito à colaboração de estagiários, interessa salientar o critério identificado à partida, que dá conta da preferência em acolher estagiários provenientes de contextos distintos da realidade do ateliê, em concreto de países estrangeiros, procurando tomar contacto com novas

estratégias ou realidades alternativas à empresa, agindo de igual modo como uma importante forma de validação da conduta empregue no ateliê de Coimbra.

Para além desta ligação, torna-se perceptível a manutenção das ligações afetivas e profissionais com antigos colaboradores. Alguns destes indivíduos estendem a sua colaboração com o ateliê já noutro registo profissional, como *freelancers*, do lado de fora do ateliê, numa estratégia de expansão da rede de contactos da empresa e do seu alcance territorial, dada a localização destes agentes em cidades como Lisboa e Porto, proporcionando eixos de contacto mais imediatos nestes contextos, consoante as circunstâncias o exijam. Denunciadora de uma eventual estratégia de futuro a adotar pelo ateliê, percebe-se que esta abordagem não só aposta na agregação de novas competências ao grupo, como também acaba por contar com colaboradores com perfis de competências similares aos trabalhadores circunscritos ao ateliê, muito embora se reconheça a preponderância do contexto do ateliê nos projetos mais significativos da empresa. Deste modo, reitera-se a ideia de que nada do que é essencial é desenvolvido de modo externo ao gabinete, reforçando a importância do contexto físico do ateliê para o desenrolar dos processos da empresa, numa condição apenas perceptível *in loco*. Por sua vez, no ateliê de Lisboa, é de salientar a assinalável diversidade de perfis de colaboradores externos. Um séquito de ilustradores, fotógrafos e editores são apenas alguns dos perfis de agentes externos que cooperam com a empresa no decurso dos projetos, numa dimensão relacional que se configura próxima e que assenta na proximidade das relações, mesmo nas que decorrem para lá do território delimitado do ateliê, como procurámos ilustrar através do Mapa L7 (p.280, à esquerda).

Ao contrário do que sucede no ateliê de Coimbra, a empresa de Lisboa privilegia a colaboração com agentes externos que assumem tarefas bastante distintas das da equipa de designers residente, não se constatando uma sobreposição de perfis ou funções. Na análise dos testemunhos dos colaboradores, torna-se de igual modo perceptível que a permeabilização deste núcleo duro da empresa, por parte de novos colaboradores com o mesmo perfil de funções, como é o caso de designers *freelancers*, é uma tarefa complexa, dado o quadro de condições do quotidiano da empresa, marcado por um ritmo célere e uma responsabilidade sobre os designers difícil de acompanhar, agudizada por alguma impaciência do líder<sup>148</sup>. Esta condição justifica, do mesmo modo, o recurso esporádico a antigos colaboradores de longa data do líder que, apesar de não integrarem o núcleo residente do ateliê, acabam por fazer parte da sua primeira linha de contacto.

Uma observação final prende-se com a perceção da imagem do ateliê detida pelos agentes externos. Na perspetiva dos colaboradores do ateliê de Coimbra, a empresa é lugar de referência para o desenvolvimento projetual, sobretudo numa esfera de influência

---

148. Cf. testemunho do dia 05 junho 2012, no Anexo C — Diário do Investigador (pp. 247–248).

regional, e um lugar mitificado envolto em grande carisma, numa condição que confere uma aura intimista sobre um contexto ao qual gostariam de pertencer. Contribuem para esta percepção, de um modo assinalável, a presença dos designers num patamar superior, de acesso reservado, numa aura que prolonga a percepção do perfil identificado para o líder projetual. As condições *sui generis* da formação da empresa, que juntam um estudante de engenharia e um licenciado em Biologia, são também uma fonte de exotismo sobre a empresa, sendo de salientar nesta matéria o interesse proveniente do estrangeiro.

No que respeita a percepção da imagem exterior sobre o ateliê de Lisboa, são realçadas a soma das valências do grupo como forma de complemento das qualidades identificadas no líder projetual. Os colaboradores salientam ainda o que consideram ser a imagem credível da empresa em toda a linha de agentes externos – clientes, fornecedores ou colaboradores – que parece aproveitar a dinâmica de incorporação dos diferentes agentes no seio do ateliê e contribuir para a percepção abonatória do ateliê como empresa e local de trabalho, uma imagem para a qual contribui a postura focada e silenciosa da equipa de trabalho.



## Sexta Parte — Vindo de lá

*Eventually everything connects – people, ideas, objects...  
the quality of the connections is the key to quality per se.*

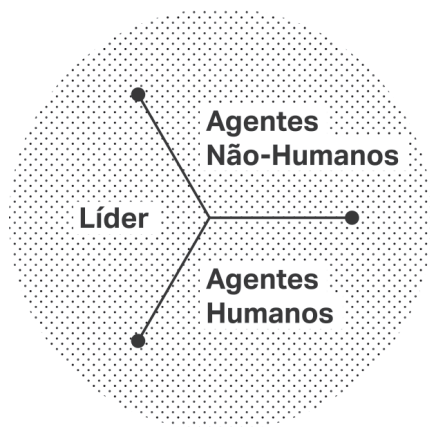
Charles Eames

### **Conclusões e contributos de uma etnografia no ateliê**

Numa perspetiva de entendimento teórico que privilegiou o valor dos métodos de pesquisa etnográfica, e que encontrou na *Actor-Network Theory* (ANT) um interessante ponto de apoio, este estudo tenta abarcar um sentido particular do *ethos* em dois estúdios independentes de design gráfico, com assinatura projetual. Esperamos, por esse motivo, que os designers possam encontrar neste trabalho temas que contribuam não só para o fortalecimento das suas competências autorreflexivas, seja sobre as suas estratégias organizacionais ou nos seus pressupostos identitários, mas também na perceção sobre as relações que estabelecem com os seus distintos agentes, sem descurar o papel desempenhado pela tecnologia, cultura material e contexto físico que envolve a sua prática. Acreditamos, face ao exposto, ter abordado a cultura material do ateliê para lá das convenções discursivas mais comuns sobre os objetos que, em nosso entender, tendem a ossificar o tópico. Assim, o que pretendemos realçar é a importância da sua ação na tecelagem social e cultural dos nossos quotidianos, em geral, e nos territórios observados, em particular, assumindo na plenitude o papel de agentes dotados de significado.

Partindo da nossa lente teórica e cruzando-a com o significado atribuído à ação pelos próprios sujeitos, pudemos constatar que a dinâmica implícita no tecido social do ateliê é composta por diferentes tipos de agentes, com papel e intervenção assinalável no desenvolvimento da prática projetual do grupo, num diálogo tripartido e com autoria distribuída. Deste modo, consideramos que este projeto de investigação se preocupou em fazer incidir o olhar etnográfico sobre o contexto do ateliê, proporcionando uma perspetiva endógena que lança as bases para o reconhecimento da intervenção dos distintos agentes que nele (e com ele) estabelecem relações, uma condição que nos parece essencial para compreender a cultura vivida em cada lugar e a forma como as pessoas trabalham (Busch et al, 2005). No que respeita o universo material envolvente, julgamos ter contribuído para a revelação do seu papel determinante como mediadores nas relações de cada líder com os respetivos colaboradores, e na forma como patenteiam os valores identitários preconizados ao ateliê, conferindo-lhes um papel ativo na construção social que se estabelece naqueles contextos. Mesmo que não tenhamos tido a oportunidade de refletir sobre a categorização semiótica

**Figura 41.** Epistemologia da prática do ateliê  
(Fonte própria)



destes agentes (Mattozzi, 2012) ou esmiuçar as distinções entre os *scripts* de designers e artefactos (Verbeek, 2005), consideramos que a compreensão de cada contexto social beneficia das noções intrínsecas à *Actor-Network Theory* (Akrich & Latour, 1992; Akrich, 1992; Latour, 1994, 1999; Yaneva, 2009), pela forma como interpretam o papel dos objetos, e lhes conferem um papel interventivo nas dinâmicas sociais que se vão estabelecendo, equilibrando a balança de relações com os sujeitos, lançando as bases para o que nos parece ser uma nova conceção epistemológica da prática (Figura 41).

Reforçamos, uma vez mais, a ideia de que a compreensão da totalidade da experiência projetual destes indivíduos passa, em grande medida, pelo acompanhamento do seu quotidiano e do olhar atento sobre o que constitui o seu *não espetacular*: os ritmos, os hábitos, as rotinas e os ciclos de trabalho.

Aproveitando a importância do diário como processo de descoberta *in situ*, procurámos contribuir, quer sob a forma visual, quer pela via do testemunho no terreno, para a construção das memórias de uma profissão (Grootens, 2010)<sup>149</sup>, procurando perceber como se proporciona o diálogo entre os diferentes agentes e realçando o papel interventivo das coisas do ateliê. Através deste quadro de entendimento, julgamos ter contribuído para a conceção de uma nova epistemologia para o funcionamento do ateliê de design gráfico independente, com assinatura projetual, capaz de oferecer matéria para reflexão da participação dos agentes contributivos para a prática projetual, transitando de um modelo da prática do design focado somente no diálogo entre designers, clientes e fornecedores, para um modelo que, para além de compreender essas camadas, se revela capaz de extrair significados das relações com os objetos. Assim, acreditamos ter refletido sobre o que entendemos ser a expansão da natureza dialogal do processo de design aos objetos, numa linha que não pretende questionar epistemologias emergentes sobre o papel do designer gráfico, como, por exemplo, o seu papel crítico no epicentro das redações de jornais (Franchi, 2013), mas sim a de sugerir um olhar renovado sobre a preponderância das relações estabelecidas entre agentes no lugar do ateliê, um território cada vez mais conectado (Relyea, 2012).

No decurso da componente prática deste trabalho, que corresponde à sua quinta parte, preocupámo-nos em contribuir para a caracterização em elevado detalhe dos territórios

<sup>149</sup>. Um percurso a que pretendemos dar seguimento, na linha do registo vídeo que nos foi possível fazer aquando da presença no terreno, mediante autorização expressa dos participantes, que corresponde ao Anexo E – *Short stories*: No quotidiano do ateliê.

em estudo e das relações estabelecidas em ambos os contextos. Pela sua complexidade, e com vista a transportar o leitor numa viagem interpretativa de cada lugar, fomos avançando com sínteses comparativas de cada uma das camadas em análise com vista a proporcionar uma caracterização fiável de cada ateliê. Apresentámos, em cada um desses momentos, dados capazes de caracterizar as empresas ao nível da sua estrutura organizacional, da ação do seu líder projetual, do sistema de valores que lhes são subjacentes e das relações que estabelecem com os diferentes agentes externos. Mais, estes momentos serviram ainda para contribuir para a descoberta de cada território e para a caracterização da dinâmica experienciada em cada contexto, conferindo papel de destaque para a significação dos comportamentos de cada responsável projetual. Para além disso, fomos ainda apresentando uma série de esquemas visuais que contribuem para esse mesmo propósito, e que constituem uma abordagem visual na representação da dinâmica de cada lugar, aproveitando o seu valor gráfico para traduzir a prática social do design (Harland, 2011).

Incidindo o olhar teórico sobre o universo circunscrito ao ateliê, lugar primordial para o desenvolvimento da prática projetual com assinatura, privilegiámos o contacto em primeira mão e a descrição da experiência nesses territórios como forma de contribuir para a abertura da caixa negra que enclausura a complexidade de relações que decorrem no quotidiano do ateliê. Temos, no entanto, a consciência de que muito fica por completar.

Acompanhar os colaboradores de cada ateliê nas suas trajetórias fora do contexto situado do ateliê, como tivemos oportunidade de fazer em breves momentos<sup>150</sup>, seria um dos potenciais rumos com elevado interesse para compreender como se desenvolve esse esquema de relações, em reuniões com clientes e fornecedores, ou em momentos críticos do desenrolar da atividade projetual, de modo a perceber como essas conexões influenciam o desenrolar das atividades no seio do ateliê e, em última análise, como acabam por transformar o processos decisivos da prática projetual, sendo esse um dos potenciais rumos de investigação a seguir. Considerando as limitações impostas a um projeto desta natureza, estávamos conscientes de que não seria viável construir uma perceção completa das relações estabelecidas em cada empresa. Todavia, estamos confiantes de que este trabalho abre uma janela interpretativa em cada ateliê, revelando dados outrora ocultos ou turvos pelas armadilhas do senso comum, ganhando expressão nas observações do terreno que resultaram da interpretação hermenêutica dos colaboradores de cada lugar, sobre as quais acreditamos ter enriquecido o conhecimento sobre as relações que tecem as suas práticas quotidianas.

Tornada evidente nos contextos observados, a complexidade material que caracteriza cada lugar habita hoje um processo de fronteira entre os universos físico e digital, numa condição inerente à evolução do contexto tecnológico em que habita a prática do design,

150. A título de exemplo, ver sexta-feira, 29 junho 2012 — Ateliê de Lisboa (pp. 320–321), no Anexo C – Diário do Investigador.



**Figuras 42 e 43.** Coisas nos ateliês  
(Fonte própria)



mas que não representa em absoluto o esvaziamento da cultura material patente em cada ateliê, como poderia sugerir uma tendência de computadorização da sociedade e da prática do design (Moles & Jacobus, 1988). É talvez pela pegada expressa na presença dominante dos livros e de uma miríade de artefactos gráficos que se revela a preponderância das coisas para o enraizamento da cultura do ateliê, reforçado na própria relação de liderança estabelecida entre o líder projetual e os colaboradores da empresa, num universo tangível que atua como uma extensão natural das idiossincrasias que definem os valores incutidos em cada ateliê, e que solidificam a identidade projetual assumida pelo líder, os seus interesses e as suas atitudes (Figuras 42 e 43). Para além disso, as evidências que invocamos sobre a preponderância da cultura material inscrita no ateliê, com ou sem a percepção dos sujeitos entrevistados, fundamentam a escolha em contactar de um modo direto com a realidade social daqueles territórios, conferindo relevo ao papel da descrição densa das relações entre agentes.

Acreditamos que a compreensão da cultura do ateliê independente de design gráfico, de assinatura projetual, passa pela observação das relações trianguladas entre estes três eixos interventivos – o líder, os agentes humanos e os agentes não-humanos do ateliê – numa leitura vivida e informada do espaço capaz de compreender a ação determinante detida pelos agentes (de todas as naturezas) que nele se encontram inscritos: das rotinas experienciadas pelo grupo, as suas expetativas, os percursos e as reflexões através do olhar dos seus próprios elementos. Seguimos, assim, para lá da definição de Potter que afirma que “o designer trabalha com e para outras pessoas” (Potter, 1969/2002, p. 19), sendo nossa convicção de que o designer trabalha numa tecelagem social com agentes bastante mais complexa que essa descrição, composta em grande medida pela interação com os agentes não-humanos com quem vai cooperando no desenvolvimento do seu trabalho de *picturing and poeting* (Fletcher, 2006) ou, dito de outro modo, na feitura do design gráfico. Esse processo é sempre um diálogo e nunca um monólogo.

Apesar da importância identificada ao ateliê de design gráfico, não consideramos ser possível identificar *vestígios do material*, como diria Lefebvre (2008), nos artefactos de comunicação visual produzidos no ateliê. Por outros termos, não assumindo com total

certeza que a condição material do ateliê detém na íntegra os direitos de representação material na construção do artefacto visual, pudemos constatar a natureza coparticipativa da prática em design gráfico destes agentes, que nos leva a assumir que essa mesma condição material pode surgir da mais inesperada das fontes, dentro ou fora das fronteiras físicas que delimitam o ateliê. No entanto, o que nos foi possível confirmar é que a condição material do ateliê representa um género de *continuum* conceptual patente nos projetos desenvolvidos pelo ateliê, fruto do potencial ativo quer dos agentes presentes nesse mesmo espaço, quer na própria atuação do ateliê no desenvolvimento do projeto, conferindo-lhe um papel de importância não só como *mise-en-scène* (Wallace, 1993) para a prática projetual, mas vendo o seu papel como elemento ativo no seio da prática do design gráfico.

Na organização da componente escrita deste trabalho, procurámos evitar um discurso excessivamente academicista, de que resultaria, de forma inevitável, uma tese fechada sobre si mesma. Das opções possíveis, acreditámos que enveredar por um quadro mais compreensivo das diferentes dimensões do ateliê, considerando o esclarecimento de interpretações de visões distintas sobre conceitos como designer, quotidiano, agentes e ateliê, não só resultaria numa compreensão mais esclarecida por parte do leitor, como também permitiriam estabelecer uma rede conceptual nesta reinterpretação do social.

Longe de esgotar o tema do ateliê como importante eixo de análise para a prática projetual em design gráfico, procurámos salientar a sua pertinência e invocá-lo como matéria para reflexão. Se, neste projeto, procurámos evitar congelar momentos idealizados do ateliê, centrando os esforços na captação fotográfica de cada lugar ou na análise dos artefactos produzidos por cada empresa, preocupámo-nos sobretudo em apresentar ao leitor um aglomerado dos pedaços ou momentos que fabricam o dinamismo do seu quotidiano, procurando representar de um modo fidedigno o seu complexo total social.

De uma forma lata, este trabalho inscreve-se no quadro temático que considera o ateliê como espaço privilegiado de produção, um tópico que consideramos ser de irrefutável interesse e uma relevante fonte propícia para reflexão, fonte inesgotável de diferentes interpretações sobre a sua perceção nos diversos domínios da atividade projetual, para a qual este trabalho não é senão um singelo contributo. Situado na interseção das três vertentes centrais que procurámos clarificar, nas primeiras partes que integram este trabalho – o design e os designers, o ateliê e o quotidiano – julgamos com este projeto ter contribuído com uma voz adicional sobre a consciência do quotidiano da profissão que, embora mais afastada da perspetiva crítica sobre os papéis do designer (Armstrong & Stojmirovic, 2011) e não estando preocupada de um modo direto com polémicas já instaladas na discussão (Ericson & Mazé, 2011), se focou no olhar interpretativo dos sujeitos, num percurso derivado das ocorrências do quotidiano, território sempre passível de ser explorado pela enorme mutabilidade de realidades e processos.

Com esta porta aberta, julgamos ter lançado as bases para o diálogo em torno do quotidiano da prática projetual, numa linha de entendimento que tenha em consideração a perspectiva concreta de realidade, beneficiada em grande medida pela herança e o património metodológico consolidado no grande domínio das Ciências Sociais. Esta posição, que visa aproximar os domínios academicistas da Arquitetura e do Design dos territórios profissionais, pode também ser interpretada como um contributo adicional para uma nova forma de design participativo, que não se posiciona em conflito com a dimensão consolidada por alguns autores (Armstrong & Stojmirovic, 2011), mas que reforça a perspectiva de que o controlo, a autonomia e a independência do designer não é senão ilusória, dada a preponderância da teia de relações que se estabelece dentro do ateliê. Partir para a compreensão do que existe para lá do lugar do ateliê será, a título de exemplo, um caminho de igual importância para completar o retrato da totalidade do processo, um esforço que não pudemos contemplar para a execução deste projeto, considerando as suas limitações de várias ordens.

Dada a riqueza do que é a experiência humana, saber quando parar é o maior desafio para o investigador. Torna-se por isso difícil não continuar, abdicar do acompanhamento realizado no contexto do ateliê. As ramificações de um trabalho desta natureza desdobram-se, por isso, em possibilidades ínfimas.

Futuras investigações que partam desta proposta epistemológica poderão, a título de exemplo, estabelecer experiências de observação participante em contextos similares, ou até em ateliês de maiores dimensões, com assinatura projetual assumida por mais do que um indivíduo. Pode, do mesmo modo, projetar-se um estudo capaz de acompanhar um líder projetual que trabalhe sem a estrutura organizacional proporcionada pelo ateliê.

Um interessante caminho a percorrer pode visar a caracterização comparativa de um ateliê em contexto nacional e outro localizado em contexto internacional, em países com raízes culturais diretamente relacionáveis (como Espanha ou Brasil) ou em culturas que se posicionam mais distantes da realidade nacional (em países como o Japão ou a Suécia). Pode, inclusive, ser trabalhada a ideia do ateliê enquanto marca multimodal. Estes dois ateliês, que se constituem enquanto marca, criam a todo o momento o seu discurso através dos diferentes agentes que habitam nesse contexto, como as pessoas e os artefactos, que nele vão estabelecendo relações de variados graus de complexidade, conferindo ao seu território um determinado valor enquanto marca. A compreensão desse mesmo valor pode, de igual modo, assumir-se como objeto de estudo nestes territórios ou em outros com uma similar função de natureza projetual.

Partindo deste mesmo universo do estudo, muito poderia ser feito em benefício de uma caracterização ainda mais completa destes territórios. Compreender a perspectiva de cada ateliê através do olhar de determinados agentes externos, como os clientes, por exemplo, certamente constituiria um corpo de dados de elevado valor e significância para a forma

como entendemos a atividade. Dada a natureza irrepitível dos factos sociais, poder-se-ia inclusivamente projetar uma investigação futura, em condições semelhantes, que, com a devida distância temporal, poderia revelar interessantes pontos comparativos da realidade observada neste trabalho, com esse mesmo *novo retrato*.

Visto que uma dimensão preponderante do nosso estudo é a compreensão e interpretação do comportamento de designers e da sua atividade profissional em contexto, julgamos que esta investigação pode contribuir para o universo circunscrito à história do Design (Dilnot, 1989) e assumir-se como uma perspetiva de entendimento das variáveis que constituem o processo de design gráfico, dada a conceção distinta da interação entre atores e o seu entorno (Elhoff, 2007). Ela é, do mesmo modo, um sinal evidente do aumento da consciência profissional do design, de que resulta um interesse crescente sobre a história da disciplina e uma massificação da consciência humana sobre as suas atividades e numa “sociedade cada vez mais projetada e orientada para o design<sup>151</sup>” (Dilnot, 1989, p. 214).

Na prossecução deste estudo esteve sempre presente o interesse em acompanhar, para lá da análise do artefacto visual, a feitura do design gráfico *in situ* e a compreensão das redes que constituem a sua prática profissional, com particular destaque pelo modo como se estabelece a sua relação com o entorno material, e com a tecnologia, não os concebendo como intermediários neutros, mas antes como participantes contributivos para a nossa experiência com o mundo (Verbeek, 2006). Aproveitando as noções de Malinowski sobre o estatuto intelectual do lugar antropológico, estar do lado de lá significa o ultrapassar de uma fronteira, de uma geografia (Malinowski, 1997). Na sua abordagem funcionalista da cultura, é conferido relevo ao papel desempenhado pelos costumes, pela cultura material e pelo sistema de crenças incutido no seio de uma dada comunidade, que assume deterem uma função vital pelo modo como são parte representativa do todo observado.

Compreender este conjunto totalizador de agentes só seria possível, face a esta perspetiva teórica do investigador polaco, através de métodos de observação participante, com registos capazes de “distinguir claramente, de um lado, os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas e, de outro, as inferências do autor, baseadas em seu próprio bom-senso e intuição psicológica” (Malinowski, 1997, p. 18), algo que foi sempre uma preocupação ao longo do estudo. Com grande parte dos momentos partilhados no ateliê a serem alimentados com o recurso útil da conversação, não sendo em exclusivo uma conversa sobre coisas (Dyer, 2001/2008), o universo material presente no ateliê foi, sempre que possível, chamado para o primeiro plano de observação, numa linha de investigação que não concebe o estudo de culturas à distância, valorizando o contacto directo com a realidade observada.

---

151. No original: “A more and more designed and a designing society”.

Com a consciência de que uma problemática desta natureza poderia ter, na sua gênese, múltiplas abordagens, consideramos ter contribuído para uma leitura de esclarecimento próxima e complexa, atenta nos detalhes e nas idiossincrasias que constituem o tecido social particular de cada território. Sem falsas pretensas de se constituir como uma amostra representativa dos ateliês independentes de design gráfico, o que fica deste contributo é o retrato de dois exemplos singulares neste domínio projetual, viabilizando comparações entre os casos, assinalando o que os distingue e o que os aproxima.

Não havendo respostas unívocas para a compreensão dos fenómenos sociais, focámo-nos em descrever de um modo detalhado as particularidades de cada contexto observado e em traduzir, com narrativas visuais e textuais, sínteses que resultam da análise interpretativa dos testemunhos dos colaboradores, numa fração do tempo de vida de cada empresa. Todavia, acreditamos que este olhar, embora circunscrito a uma janela temporal, proporciona um vislumbre único sobre o quotidiano de duas das principais referências para a prática projetual em design gráfico em território nacional, contribuindo, com um olhar renovado, para uma consciência mais informada da prática profissional e do complexo tecido social que constitui o ateliê independente de design gráfico com assinatura projetual.

## Referências

- AAVV (2005). *[P] — Portugal 1990/2005*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Adamson, G. (2007). *Thinking Through Craft*. Londres: Bloomsbury Academic.
- Adobe & AIGA (2014). *Designer of 2015 Competencies*. Disponível em <http://www.aiga.org/designer-of-2015-competencies/> (Acedido a 21 janeiro 2014).
- Aicher, O. (1994). *World as Design*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Akrich, M. (1992). The de-scription of technical objects. In: Bijker, W. & Law, J. (Eds.), *Shaping Technology/Building Society* (pp. 205–224). Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Akrich, M., & Latour, B. (1992). A summary of a convenient vocabulary for the semiotics of human and nonhuman assemblies. In: Bijker, W. & Law, J. (Eds.), *Shaping Technology/Building Society* (pp. 259–264). Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Alexander, C. (1964). *Notes on the Synthesis of Form*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Almeida, V. (2009). *O Design em Portugal, um Tempo e um Modo. A institucionalização do Design Português entre 1959 e 1974*. (Tese de Doutoramento). Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa.
- Almquist, J., & Lupton, J. (2009). Affording Meaning: Design-Oriented Research from the Humanities and Social Sciences. In *Design Issues*, 26 (1). 3–14.
- Antonelli, P. (Org.). (2011). *Talk to Me: Design and Communication Between People and Objects*. Nova Iorque: MoMA.
- Appadurai, A. (1986). *Introduction: commodities and the politics of value*. In: Appadurai, A. (Ed.), *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Armstrong, H., & Stojmirovic, Z. (2011). *Participate: designing with user-generated content*. Nova Iorque: Princeton Architectural Press.
- Arvatov, B. (1997). Everyday Life and the Culture of the Thing (Toward the Formulation of the Question). (Christina Kiaer, trad.). *October* 81. 119–128. (Publicado originalmente em 1925).
- Augé, M. (1994). *Não lugares – Introdução a uma antropologia da sobremodernidade*. Venda Nova: Bertrand Editora.
- Bandeira, P. (2011). Tudo é Arquitetura. In A. Tavares, & P. Bandeira (Eds.), *Eduardo Souto de Moura: Atlas de Parede, Imagens de Método*. (pp. 9–24). Porto: Dafne Editora.



- Banes, S. (2008). Equality Celebrates the Ordinary. In S. Johnstone (Ed.), *The Everyday*. (p. 113). Cambridge, Mass.: MIT Press. (Originalmente publicado em 1993).
- Barbera, P. & Onderwater, A. (2011). *Where They Create*. Amsterdão: Frame Publishers.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bártolo, J. (2011). Teoria: modo de usar. In *Reactor*. Disponível em <http://reactor-reactor.blogspot.pt/2011/02/teoria-modo-de-usar-trabalhar-do-lado.html>. (Acedido a 20 julho 2013).
- Bártolo, J. (2014). Modos de Produção: notas para uma economia política do design. In E. Vilar (Ed.), *Design et al.* (pp. 97–118). Alfragide: D. Quixote.
- Bass, S. (1989). *Transforming the ordinary*. Strathmore, Massachusetts. Publicado em AAVV (2000). *Essays on Design 1 – AGI's Designers of Influence*. Londres: Booth-Clibborn Editions.
- Baudrillard, J. (1973). *O Sistema dos Objetos*. (Zulmira Tavares, trad.). Rio de Janeiro: Editora Perspectiva. (Publicado originalmente em 1968).
- Bayazit, N.(2004). Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research. *Design Issues* 20 (1). 16–29.
- Bennett, J. (2010). *Vibrant Matter: A Political Ecology of Things*. Durham: Duke University Press Books.
- Betsky, A., & Eeuwens, A. (2008). *False Flat: Why Dutch Design is so Good*. Londres: Phaidon Press Inc.
- Bierut, M. (1994). *Why Designers can't Think*. In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & DK Holland (Eds.), *Looking Closer: Critical Writings on Graphic Design*, Nova Iorque: Allworth Press. (pp.215–217). (Originalmente publicado em 1988).
- Bierut, M. (2007). *Seventy-nine Short Essays on Design*. Nova Iorque: Princeton Architectural Press.
- Bijker, W.E. (1995). *Sociohistorical technology studies*. In Jasanoff, S., Markle, G.E., Peterson, J.C., & Pinch, T. (Eds.), *Handbook of Science and Technology Studies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Black, M. (1999). The designer and the client. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller & R. Poyner (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design*. (pp. 109–111) Nova Iorque: Allworth Press, (Originalmente publicado em 1956).
- Blake, J. (1969). *The practical idealists: Twenty-five years of designing for industry*. Surrey: Lund Humphries.
- Blauvelt, A. (1998). Remaking Theory, Rethinking Practice. In S. Heller (Ed.), *The Education of a Graphic Designer*. (pp. 102-108). New York: Allworth Press.
- Blauvelt, A. (2003). Towards Critical Autonomy or Can Graphic Design Save Itself? In R.



- Vanderlans (Ed.), *Emigre 64* (pp. 35–43). Sacramento, CA: Princeton Architectural Press.
- Blauvelt, A. (2008). Towards Relational Design. *Design Observer*. Disponível em <http://designobserver.com/feature/towards-relational-design/7557>. (Acedido a 20 março 2011).
- Blauvelt, A. (2012). Tool (Or, Post-production for the Graphic Designer). In E. Lupton, & A. Blauvelt (Eds.), *Graphic Design: Now In Production* (pp. 22–31). Minneapolis: Walker Art Center. (Publicado originalmente em 2011).
- Boekraad, H. (1997). Norm and form: the role of graphic design in the public domain. In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & Holland DK (Eds.), *Looking Closer 2: Critical Writings in Graphic Design*. (pp.225–230). Nova Iorque: Allworth Press.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bonsiepe, G. (1999). Education for visual design. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller & R. Poynor (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design*, (pp. 161–166). Nova Iorque: Allworth Press. (Reimpresso de *Ulm*, n.º 13/14, Março 1965).
- Bos, B. (2009). A studio can be a daydream. In A. Shaughnessy, & T. Brook (Eds.), *Studio Culture: The secret life of the graphic design studio*. (pp. 8–9). Londres: Unit Editions.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourriaud, N. (1998). *Relational Aesthetics*. Dijon: Les presses du réel.
- Branco, V. (2014). *Design e Investigação em design: algumas reflexões*. In E. Vilar (Ed.), *Design et al.* (pp. 169–185). Alfragide: D. Quixote.
- Brandão, A. (2007). *Entre a vida vivida e a vida contada: A história de vida como material primário de investigação sociológica*. Braga: Centro de Investigação em Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Buchanan, R. (1985). Declaration by Design: Rhetoric, Argument, and Demonstration in Design Practice. *Design Issues*, 2 (1). 4–22. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/1511524>. (Acedido a 20 março 2013).
- Bühlmann, V., & Wiedmer, M. (2008). *Some comparatistic investigations on research in design and art*. Zurique: JRP Ringier.
- Buren, D. (2012). The Function of the Studio. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio. Documents of Contemporary Art* (pp. 83–89). London: Whitechapel Gallery. Cambridge: MIT Press. (Reimpresso de *October*, 10, MIT Press. 1979).
- Burgess, R. (1997). *A Pesquisa de Terreno – Uma Introdução*. E. Freitas & M. Mansinho (Trad.) Oeiras: Celta Editora.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Londres: Ashgate Publishing.

- Burtin, W. (1999). Integration, the new discipline in Design. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller & R. Poynor (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design* (pp. 95–97). Nova Iorque: Allworth Press. (Reimpresso de *Graphis*, n.º 27, Zurique 1949).
- Busch, A., Szenasy, S., Skelcher, G., & Murphy, D. (2005). *Uncommon Life Of Common Objects, The*. Nova Iorque: Metropolis Books.
- Callon, M. (1999). Actor-Network Theory – The Market test. In J. Law & J. Hassard (Eds.), *Actor-Network Theory and After*. (pp. 181–195). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Caria, T. (2003). A construção etnográfica do conhecimento em Ciências Sociais: reflexividade e fronteiras. In T. Caria (Org.) *Experiência Etnográfica em Ciências Sociais*. (Pp 9–20). Porto: Edições Afrontamento.
- Caria, T. (1997). Leitura sociológica de uma experiência de investigação etnográfica. In M. Guerreiro. *Sociologia – problemas e práticas*. (25). 125–138. Lisboa: CIES - Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. ISCTE.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carpenter, E. (2011). Social Making In D. Charny (Ed.), (2011). *Power of Making: The importance of being skilled*. (pp. 48–51). Londres: V&A Publishing.
- Casa-Nova, M. (2009) *Etnografia e produção de conhecimento – Reflexões críticas a partir de uma investigação com ciganos portugueses*. Lisboa: ACIDI.
- Castells, M. (2005). *A Sociedade em Rede em Portugal*. Porto: Campo das Letras.
- Charny, D. (2011). Thinking of Making. In D. Charny (Ed.), (2011). *Power of Making: The importance of being skilled*. (pp. 6–10). Londres: V&A Publishing.
- Cole, S. (2005). *Dialogue: Relationships in Graphic Design*. Londres: V&A Publications.
- Coles, A. (2012). *The Transdisciplinary Studio*. Berlim: Sternberg Press.
- Côrte-Real, E. (2011). Preface. In E. Côrte-Real (Ed.), (2010). *O Triunfo do Desenho*. (pp. 27–38). Lisboa: Livros Horizonte e UNIDCOM/IADE.
- Costa, A.F. (2005). *A pesquisa de terreno em Sociologia* (13 ed.). In Silva, A. S., & Pinto, J. M. (Eds). *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 129-148). Lisboa: Ed. Afrontamento. (Obra originalmente publicada em 1986).
- Costa, D. (1998). *Design e mal-estar*. Lisboa: Centro Português de Design.
- Cotton, M. (2011). *Design Research Unit: 1942-72*. Colónia: Koenig Books.
- Crawford, T. (2005). *The Graphic Design Business Book*. Nova Iorque: Alworth Press.
- Creswell, J. W. (2006). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Nova Iorque: Sage Publications.
- Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing: design discipline versus design science.

- Design Issues*, 17 (3), 49–55. Disponível em <http://oro.open.ac.uk/3281/>. (Acedido a 20 março 2013).
- Cross, N. (2007). *Designerly Ways of Knowing*. Basileia: Birkhäuser GmbH.
- Cross, N. (2011). *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Oxford: Berg Publishers.
- Cross, N., Christiaans, H., & Dorst, K. (1997). *Analysing Design Activity*. Nova Jérsea: Wiley.
- Crouwel, W. (2010). *lowercase and single-alphabet-type in the dutch lowlands*. In T. Lauwen (Ed.), *Wim Crouwel 'in his own words'*. (pp.22–32). Haia: Lauwen Books. (Publicado originalmente em 1985).
- Crow, D. (2008). Magic box: craft and the computer. In *Eye* nº. 70, vol. 18, 2008. Disponível em <http://www.eyemagazine.com/feature/article/magic-box-craft-and-the-computer>. (Acedido a 14 setembro 2013).
- Cruz, M. T. (2006). O artificial ou a era do design total In M. V. Cabral, J. L. Garcia, & H.M. Jerónimo (Orgs.), *Razão, Tempo e Tecnologia: Estudos em Homenagem a Hermínio Martins*, Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Cuff, D. (1992). *Architecture: The Story of Practice*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Dant, T. (2005). *Materiality and Society*. Berkshire: Open University Press.
- Davies, C., & Parrinder, M. (2006). Part of the process. *Eye* 59, 18 – 25.
- De Certeau, M. (2011). *The Practice of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press. (Originalmente publicado em 1984).
- Denzin, N. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dilnot, C. (1989). The State of Design History. Part I: Mapping the field. In V. Margolin (Eds.), *Design Discourse: History, Theory, Criticism*. (pp. 213–232). Chicago: Chicago Press.
- Dorland, A. (2009). Routinized Labour in the Graphic Design Studio. In Julier, G., & Moor, L. (Eds.), *Design and Creativity: Policy, Management and Practice*. (pp. 130–148). Nova Iorque: Berg Publishers.
- Dormer, P. (1994). *The Art of the Maker: Skill and Its Meaning in Art, Craft and Design*. Londres: Thames & Hudson Ltd.
- Dorst, K. (2006). Design Problems and Design Paradoxes. *Design Issues* 22, (3) Cambridge, Massachusetts: MIT Press. Disponível em <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/desi.2006.22.3.4> (Acedido a 14 setembro 2014).
- Dorst, K. (2009). *Understanding Design*. Amsterdão: BIS Publishers B.V.
- Drost, M. (2006). *Bauhaus 1919—1933*. Berlim: Taschen.

- Drucker, J., & McVarish, E. (2009). *Graphic Design History: A Critical Guide*. Boston: Pearson.
- Duis, L., & Haase, A. (1999). *The World Must Change: Graphic Design and Idealism*. Amsterdão: Sandberg Instituut.
- Durão, S. (2002). *Oficinas e Tipógrafos. Cultura e Quotidiano de Trabalho*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dwiggins, W. A. (1999). A technique for dealing with artists. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller, & R. Poyner (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design*. (pp. 84–92). Nova Iorque: Allworth Press (Reimpresso de *Press of the Woolly Whale*, Nova Iorque 1941).
- Dyer, G. (2008). Les Mots et les choses: Eugène Atget and Richard Wentworth. In S. Johnstone (Ed.), *The Everyday. Documents of Contemporary Art*. (pp. 214–217). London: Whitechapel Gallery. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Erlhoff, M. (2007). *Design Dictionary*. Basileia: Birkhäuser Architecture.
- Estêvão, S. V. (2009). *Design, comunicação e mediação: contribuição de Vilém Flusser para uma sociologia do design*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/2488>.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fallan, K. (2010). *Design History: Understanding Theory and Method*. Londres: Bloomsbury Academic.
- Fer, B. (2012). Studio. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio. Documents of Contemporary Art*. (pp. 92–96). London: Whitechapel Gallery. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Ferreira, D. (2010). Perfis profissionais, fronteiras e implicações na prática do design In 1.<sup>a</sup> Conferência Internacional em Design e Artes Gráficas – Desafios Tecnológicos para o Design e a Produção Gráfica. Livro de Atas. (pp. 277–279). Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciências e Instituto Politécnico de Tomar.
- Filley, A., & House, R. (1969). *Managerial process and organizational behavior*. Califórnia: Scott Foresman.
- Findeli, A. (1990). Moholy-Nagy's Design Pedagogy in Chicago (1937-46). *Design Issues*, 7, (1), 4-19. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/1511466>. (Acedido a 21 janeiro 2014).
- Fitzgerald, K. (2010). *Volume: writings on graphic design, music, art, and culture*. New York: Princeton Architectural Press.
- Fletcher, A. (1993). Notes on design. In D. Gibbs (Ed.), *Pentagram. The Compendium*. (pp. 100-101). Zurique: Edition Stemmler.
- Fletcher, A. (2006). *Picturing and Poeting*. Londres: Phaidon Press.

- Flink, J. (1988). *The Automobile Age*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Flússer, V. (2010). *Uma Filosofia do Design — A forma das Coisas* (Sandra Escobar, Trad.). Lisboa: Relógio D'Água. (Obra originalmente publicada em 1993).
- Forbes, C. (1993). About Pentagram In D. Gibbs (Ed.), *Pentagram. The Compendium*. (pp. 12-23). Zurique: Edition Stemmler.
- Forty, A. (1986). *Objects of Desire: Design and Society, 1750-1980*. Londres: Thames and Hudson.
- Foster, H. (2002). *Design and Crime*: Londres: Verso.
- Fragoso, M. (2012). *Design Gráfico em Portugal — Formas e expressões da cultura visual do século XX*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Franchi, F. (2013). *Designing News: Changing the World of Editorial Design and Information Graphics*. Berlim: Die Gestalten Verlag.
- Frascara, J. (2004). *Communication Design: principles, methods and practice*. Nova Iorque: Allworth Press.
- Frayling, C. (1993). *Research in Art and Design*. 1 (1). Londres: Royal College of Arts Research Papers,
- Frayling, C. (2011). *On Craftsmanship: Towards a New Bauhaus*. Londres: Oberon Books.
- Frayling, C. (2011a). We must all turn to the crafts In D. Charny (Ed.), (2011). *Power of Making: The importance of being skilled*. pp. 28–33. Londres: V&A Publishing.
- Garland, K. (1999). *First Things First*. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller & R. Poynor (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design*, Nova Iorque: Allworth Press, 1999, pp. 154–155 (Reimpresso de *First Things First*, Londres: Edição de Autor, 1964).
- Garland, K. (1999). Here are some things we must do. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller, & R. Poynor (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design*, Nova Iorque: Allworth Press, 1999, (pp. 187–192).
- Gaspar, A. (2013). 'Where does the new come from?' *An ethnography of design performances of 'the new'*. (Tese de Doutoramento). Manchester: Faculty of Humanities — University of Manchester.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Culture: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1988). *Works and Lives: The Anthropologist as Author*. Stanford, CA: Stanford UP. Print.
- Gell, A. (1998). *Art and Agency: An Anthropological Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Gibbs, D. (Ed.). (1993). *Pentagram. The Compendium*. Zurique: Edition Stemmler.
- Gibson, J. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.



- Giddens, A. (1984). *The constitution of society — outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gill, S. (2004). *A book of field studies*. Nova Iorque: Chrisboot.
- Godinho, M. (2012). Cultura material no Algarve. In AAVV (2012). *TASA, Técnicas Ancestrais, Soluções Atuais* (pp. 33-39). CCDR Algarve – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve.
- Goggin, J. (2011). Practice from Everyday Life: Defining Graphic Design's Expansive Scope by Its Quotidian Activities. In E. Lupton, & A. Blauvelt (Eds.), *Graphic Design: Now In Production* (pp. 54-57). Minneapolis: Walker Art Center.
- Goslett, D. (1971). *Professional Practice of Design*. Nova Iorque: HarperCollins Distribution Services.
- Gray, C., & Malins, J. (2004). *Visualizing Research: A Guide To The Research Process In Art And Design*. Surrey: Ashgate Pub Ltd.
- Grootens, J. (2010). *I Swear I Use No Art at All - 10 Years, 100 Books, 17358 Pages of Book: 10 years, 100 books, 17,358 pages of book design by Joost Grootens*. Roterdão: 010 Uitgeverij.
- Gropius, W. (1919). *Bauhaus Manifesto and Program*. Weimar: Staatliche Bauhaus. (Disponível em <http://www.thelearninglab.nl/resources/Bauhaus-manifesto.pdf>). (Acedido a 20 agosto 2014).
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Estoril: Principia.
- Harland, R. (2011). The Dimensions of Graphic Design and Its Spheres of Influence. *Design Issues*, 27 (1), 21-34. doi: 10.1162/DESI\_a\_00054.
- Helfand, J. (2006). *Method designing: the paradox of modern design education*. In M. Bierut, W. Drenttel, & S. Heller (Eds.), *Looking Closer Five: Classic Writings on Graphic Design*. (pp. 11-13). Nova Iorque: Allworth Press. (Publicado originalmente em [www.designobserver.com](http://www.designobserver.com), 2005).
- Heller, S. (2012). Designer Entrepreneur 3.0. In E. Lupton, & A. Blauvelt (Eds.), *Graphic Design: Now In Production* (pp. 32-53). Minneapolis: Walker Art Center.
- Highmore, B. (2008). Everyday Life and Cultural Theory. In S. Johnstone (Ed.), *The Everyday*. (pp. 79-87). Cambridge, Mass.: The MIT Press. (Originalmente publicado em 2002).
- Hirasuna, D., (Ed.), (2006). *The Pentagram Papers*. Londres: Thames & Hudson.
- Hoffmann, J. (2012). *The Studio*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Hudek, A. (2014). *The Object*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Hughes, D., & Galinsky, E. (1988). Balancing work and family lives: Research and corporate applications. In A. E. Gottfried, & A. W. Gottfried (Eds.), *Maternal employment and*

- children's development* (pp. 233-268). New York: Plenum.
- Jenks, C. (1993). *Cultural Reproduction*. Londres: Routledge.
- Jones, C. [Caitlin] (2012a). *The Function of the Studio (When the Studio is a Laptop)*. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio. Documents of Contemporary Art*. (pp. 116–123). London: Whitechapel Gallery. Cambridge: MIT Press.
- Jones, C. [Caroline]. (2012). The Machine in the Studio. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio. Documents of Contemporary Art*. (pp. 190–193). London: Whitechapel Gallery. Cambridge: MIT Press. (Originalmente publicado em 1996).
- Jones, C. A. (1970). *Design Methods*. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold.
- Jones, J. C. (1984). *Essays in Design*. UK: John Wiley and Sons.
- Julier, G., & Moor, L. (2009). *Design and Creativity: Policy, Management and Practice*. Nova Iorque: Berg Publishers.
- Jury, D. (2004). *Letterpress: The Allure of the Handmade*. Londres: Rotovision.
- Kalman, T. (2002). Fuck committees (I believe in lunatics). In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & Holland DK (1997). *Looking Closer 4: Critical Writings on Graphic Design*. (pp.113). Nova Iorque: Allworth Press. (Originalmente publicado em 1998).
- Keedy, J. (2002). Greasing the Wheels of Capitalism with Style and Taste, or, The ‘Professionalism’ of American Graphic Design. In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & Holland DK (1997). *Looking Closer 4: Critical Writings on Graphic Design*. (pp.199–206). Nova Iorque: Allworth Press. (Originalmente publicado em 1997).
- King, E. (2006). Working and Playing. In A. Fletcher (Ed.), *Picturing and Poeting*. (pp. 5-8). Londres: Phaidon Press.
- Krippendorff, K. (2005). *The Semantic Turn: A New Foundation for Design*. Florida: CRC Press.
- Kyes, Z., Altay, C., Arsène-Henry, C., Basar, S., Birkett, R., & Blauvelt, A. et al. (2012). *Zak Kyes Working With*. Berlim: Sternberg Press.
- Latour, B. (1994). *Jamais fomos modernos. Filosofia*. Rio de Janeiro: Editora 34.
- Latour, B. (1999). *Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies*. Harvard: Harvard University Press.
- Latour, B. (2007). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Latour, B. (2008). A Cautious Prometheus? A Few Steps Toward a Philosophy of Design (with Special Attention to Peter Sloterdijk). In F. Hackne, J. Glynne and V. Minto (Eds.), *Proceedings of the 2008 Annual International Conference of the Design History Society*. Falmouth, 3-6 September 2009, e-books, Universal Publishers, pp. 2-10. Disponível em <http://www.bruno-latour.fr/node/69> (Acedido a 04 dezembro, 2012).



- Lawson, B. (2001). *Language of Space*. Oxford: Oxford Architectural Press.
- Lawson, B. (2004). *What Designers Know*. Londres: Routledge Architectural Press.
- Lawson, B. (2005). *How Designers Think*, Fourth Edition: The Design Process Demystified. London: Routledge Architectural Press.
- Lawson, B., & Dorst, K. (2009). *Design Expertise*. Florence, Kentucky: Taylor & Francis.
- Lefebvre, H. (2012). Social Space. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio. Documents of Contemporary Art*. (pp. 151–154). London: Whitechapel Gallery. Cambridge: MIT Press. (Reimpresso de Éditions Anthropos, 1974).
- Lefebvre, H. (2008). Clearing the ground. In S. Johnstone (Ed.), *The Everyday*. (pp. 26–33). Cambridge, Mass.: MIT Press. (Originalmente publicado em 1961).
- Leifer, L. & Tang, J. (1988). *A framework for understanding the workspace activity of design teams*. California: Association for Computing Machinery.
- Leisink, P., & Van Wijk, E. (2004). On becoming a freelance creative professional. Techniques et Culture. In Jensen, T., & Westenholz, A. (Eds.), *Identity in the Age of the new economy*. (pp. 99–121). Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Lessard-Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Lupton, E. (2012). Reading and Writing. In E. Lupton, & A. Blauvelt (Eds.), *Graphic Design: Now In Production*. (pp. 58–75). Minneapolis: Walker Art Center.
- Lupton, E. (Ed.), (2005). *D.I.Y.: Design It Yourself*. Nova Iorque: Princeton Architectural Press.
- Lupton, E. (1998). The Designer as Producer. In S. Heller (Ed.), *The Education of a Graphic Designer*. 1st ed. (pp. 159–162). Nova Iorque: Allworth Press, U.S.
- Lustig, A. (1999). What is a Designer? In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller, & R. Poynor (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design*. (pp. 161–166) Nova Iorque: Allworth Press. (Reimpresso de *Type Talks*, n.º 76, Maio 1954).
- MacKenzie, D., & Wajcman, J. (1999). *The Social Shaping of Technology*. Berkshire: McGraw Hill Education / Open University.
- Maeda, J. (2006). *The Laws of Simplicity*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the western Pacific; an account of native enterprise and adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. New York: Dutton & Company. Disponível em <http://archive.org/details/argonautsofwesteoomali>. (Acedido a 05 outubro, 2013).
- Malinowski, B. (1997). *Uma teoria científica da cultura e outros ensaios*. Lisboa: Edições 70.
- Margetts, M. (2011). Action not words. In D. Charny (Ed.), *Power of Making: The importance of being skilled*. (pp. 38–40). Londres: V&A Publishing.

- Margolin, V. (2002). *The Politics of the Artificial: Essays on Design and Design Studies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mattozzi, A. (2012). *Rewriting the script. A methodological dialogue about the concept of 'script' and how to account for the mediating role of objects*, apresentado no Department of Philosophy-STePS Joint seminar, University of Twente, (pp. 1–24). Disponível em [http://www.utwente.nl/mb/steps/research/colloquia\\_and\\_seminars/colloquia/bestanden/2011-2012/mattozzi\\_rewriting\\_script.pdf](http://www.utwente.nl/mb/steps/research/colloquia_and_seminars/colloquia/bestanden/2011-2012/mattozzi_rewriting_script.pdf). (Acedido a 04 novembro, 2012).
- Mau, B. (2002). Incomplete Manifesto for Growth. In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & Holland DK (1997). *Looking Closer 4: Critical Writings on Graphic Design*. (pp. 107–113). Nova Iorque: Allworth Press. (Originalmente publicado em 2000).
- McAlhone, B., & Stuart, D. (1996). *A smile in the mind. Witty thinking in graphic design*. Nova Iorque: Phaidon Press.
- McCoy, K. (1997). Countering the tradition of the apolitical designer. In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & Holland DK (Eds). *Looking Closer 2: Critical Writings in Graphic Design*. (pp.212–218). Nova Iorque: Allworth Press. (Originalmente publicado em 1993).
- McCoy, K. (1998). Education in an Adolescent Profession. In S. Heller (Ed.), *The Education of a Graphic Designer*. (pp. 3–12). Nova Iorque: Allworth Press, U.S.
- McDermott, C. (2008). *Design: The Key Concepts*. Oxon, UK: Routledge.
- McLennan, G. (2011). *Story of sociology – a first companion to social theory*. Londres: Bloomsbury Academic.
- Meggs, P. B., & Purvis, A. W. (2006). *Meggs' History of Graphic Design*. Nova Jérícia: John Wiley & Sons.
- Merriam, S. (1988). *The Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miessen, M. (2012). Economic Practice(s): When Ongoing Conversation Produces the Specifics of Collaboration. In AAVV. *Zak Kyes Working With*. (pp. 181-196). Berlim: Sternberg Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Miller, D. (1998). *Material Cultures: Why Some Things Matter*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Minayo, M. (1995) O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In P. Guareschi, & S. Jovchelovitch (Org.), *Texto em representações sociais*. (2. ed.) (pp. 89-111). Petrópolis: Vozes.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote. (Originalmente publicado em 1975).

- Moles, A. (1981). *A Teoria dos Objetos*. (Luiza Lobo, trad.). Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro. (Publicado originalmente em 1972).
- Moles, A., & Jacobus, D. (1988). Design and Immateriality: What of It in a Post Industrial Society? *Design Issues* 4 (1/2), *Designing the Immaterial Society*. pp. 25-32. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/1511384>. (Acedido a 12 junho, 2014).
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: ISCSP.
- Moscovici, S. (2003). *Representações sociais: investigações em psicologia social*. (Pedrinho A. Guareschi, trad.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes Ltda. (Publicado originalmente em 2000).
- Moura, M. (2012). *O Big Book Uma Arqueologia do Autor*. Porto: Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Porto. Tese de Doutoramento.
- Myerson, J., Poynor, R., & Gibbs, D. (2004). *Beware Wet Paint: Designs by Alan Fletcher*. Londres: Phaidon Press Ltd.
- Norman, D. A. (2010). *Living with Complexity*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Newell, L. (2007). *Out of the Ordinary: Spectacular Craft*. Londres: Victoria & Albert Museum.
- Nunes, E. (2011). *Dizer Design — O design gráfico periférico português*. (Dissertação de Mestrado). Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Owens, M., & Reinfurt, D. (2004). Group Theory – A short course in relational aesthetics. In P. Bilak & S. Bailey (Eds.) *Dot Dot Dot*: Issue 7. (pp. 69–80). Nova Iorque: Princeton Architectural Press.
- Papanek, V. (1999). Edugraphology – The myths of design and the design of myths. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller & R. Poynor (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design*. (pp. 251–255). Nova Iorque: Allworth Press. (Reimpresso de *Iconographic*, 9, Croydon, 1975).
- Papanek, Victor (1971). *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*, Nova Iorque: Pantheon Books.
- Papastergiadis, N. (2008). Everything That Surrounds: Art, Politics and Theories of the Everyday. In S. Johnstone (Ed.), *The Everyday*. (pp. 68–75). Cambridge, Mass.: MIT Press. (Originalmente publicado em 1998).
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. England. Oxon: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Pêcheux, M. (1969). *Analyse automatique du discours*. Paris: Dunod.
- Perec, G. (1998). *Species of Spaces and Other Pieces*. (Traduzido por J. Sturrock). Londres: Penguin Classics. (Originalmente publicado em 1974).
- Perkins, S. (2010). *Talent is not enough: Business Secrets For Designers*. S. Francisco: New Riders.

- Peters, R. L. (2010). Land of Discovery. *Communication Arts*, (51), 56–65.
- Petroski, H. (1994). *Design Paradigms, Case Histories of Error and Judgement in Engineering*. Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Poggenpohl, S. H. (1994). *Graphic Design: A Career Guide and Education Directory*. Nova Iorque: Watson-Guptill.
- Poggenpohl, S. H. (2008). Design Literacy, Discourse and Communities of Practice. *Visible Language* 42 (3), 213–235.
- Poggenpohl, S., & Sato, K. (2009). *Design Integrations: Research and Collaboration*. Bristol: Intellect Ltd.
- Potter, N. (2002). *What Is a Designer: Things, Places, Messages*. Londres: Hyphen Press.
- Potter, N. (2008). *Models and Constructs*. Londres: Hyphen Press.
- Poynor, R. (1999). Graphic Design Education as a Liberal Art: Design and Knowledge in the University and the ‘Real World’, In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & Holland DK (1997). *Looking Closer 4: Critical Writings on Graphic Design*. (pp.68–77). Nova Iorque: Allworth Press. (Originalmente publicado em 1994).
- Poynor, R. (2004). The Idea of Pentagram. In S. Yelavich & Poynor (Ed.), *Profile: Pentagram Design*. (pp. 18-29). Nova Iorque: Phaidon Press.
- Poynor, R. (2008). Brilliant, Engaging, But Modest It’s Not. *Metropolis Magazine*, June. Disponível em <http://www.metropolismag.com/June-2008/Brilliant-Engaging-But-Modest-It-rsquo-Not/>. (Acedido a 10 janeiro, 2014).
- Poynor, R., Crowley, D., Macdonald, N., & O’Reilly, J. (2005). *Communicate: Independent British Graphic Design Since the Sixties*. New Haven: Yale University Press.
- Providência, F. (2012). *Poeta, ou aquele que faz: a poética como inovação em design*. (Tese de Doutoramento). Aveiro: Universidade de Aveiro. Disponível em <http://ria.ua.pt/handle/10773/9218>. (Acedido a 13 junho, 2014).
- Ramalho, L., Rebelo, A. & Tavares, A. (2010). *Process is the Project — O Processo é o Projeto*. Porto: AGI / Dados Favoritos.
- Ramalho, L. & Rebelo, A. (2011). *R2*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- Rand, P. (1985). *A Designer’s Art*. New Haven e Londres: Yale University Press.
- Rand, P. (1993). *Design, Form and Chaos*. New Haven e Londres: Yale University Press.
- Rand, P. (2007). Politics of Design. In A. Coles (Ed.), *Design and Art*. (pp. 34-37). Cambridge, Mass.: MIT Press. (Publicado originalmente em 1981).
- Rapport, N., & Overing, J. (2000). *Social and Cultural Anthropology: The Key Concepts*. London and NYC: Routledge.
- Reinfurt, D. (2007). Making Do and Getting By. In Z. Kyes, & M. Owens (Eds.), *Forms of*

- Inquiry: The Architecture of Critical Graphic Design*. (pp. 128–133). Londres: Architectural Association Publications. (Originalmente publicado em 2005).
- Reis, L. M. (2010). Desenho, É Uma Questão de Design: O Nascimento do Design em Portugal através do Papel Multidisciplinar do Desenho In E. Côrte-Real (Ed.), (2010). *O Triunfo do Desenho*. (pp. 43–80). Lisboa: Livros Horizonte e UNIDCOM / IADE.
- Relyea, L. (2012). Studio Unbound. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio*. Documents of Contemporary Art. (pp. 218–223). Londres: Whitechapel Gallery. Cambridge: MIT Press. (Originalmente publicado em 2010).
- Robson, C: (1993) *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Rock, M. (1998). *Graphic Authorship*. In Steven Heller (Ed.), *The Education of a Graphic Designer* (1st ed., pp. 149–158). Nova Iorque: Allworth Press, U.S.
- Rock, M. (2011). Fuck Content. In A. Blauvelt & E. Lupton (Eds.), *Graphic Design: Now In Production* (pp. 14–15). Minneapolis: Walker Art Center. (Publicado originalmente em 2005).
- Sá, T. (2006). Lugares e Não-lugares em Marc Augé. *Revista ARTiTextos* 03, Dezembro 2006, 179–188. Lisboa: Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa.
- Sahlins, M. (1978). *Culture and Practical Reason*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Salchow, G. (1997). Graphic design is not a profession In S. Heller e M. Finamore (Ed.), *Design Culture: an anthology of writing from the AIGA journal of graphic design*. (pp. 83–84). Nova Iorque: Alworth Press.
- Santos, B. (1987). *Um discurso sobre as ciências*. Porto: Edições Afrontamento.
- Sartre, J.P., (1938). *A Náusea*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Sato, K. (2009). Perspectives on Design Research. In S. Poggenpohl, & K. Sato (Eds.), *Design Integrations. Research and collaboration* (pp. 25–48). Bristol and Chicago: Intellect
- Schön, D. A. (1984). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. Nova Iorque: Basic Books.
- Sennett, R. (2009). *The Craftsman*. Londres: Penguin Books.
- Shaughnessy, A. (2005). *How to be a graphic designer without losing your soul*. Nova Iorque: Princeton Architectural Press.
- Shaughnessy, A. (2009). The graphic design studio: real estate, psychology and creativity. In A. Shaughnessy, & T. Brook (Eds.), *Studio Culture: The secret life of the graphic design studio*. (pp. 12–23). Londres: Unit Editions.
- Shaughnessy, A. (2009a). *Graphic Design: A User's Manual*. Londres: Unit Editions.
- Shaughnessy, A. (2012). *Scratching the surface*. Londres: Unit Editions.



- Silva, A., & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, P. (2003). *Etnografia e educação: Reflexões a propósito de uma pesquisa sociológica*. Porto: Profedições.
- Southwell, M. (2000). Designer's perception of development – Development's perception of design. In E. Dudley, & S. Mealing (Eds.), *Becoming Designers: Education and Influence*. (pp. 104–118). Bristol: Intellect Books.
- Spencer, Herbert. (1999). The responsibilities of the design profession. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller & R. Poynor (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design*. (pp. 156–160) Nova Iorque: Allworth Press. (Reimpresso de *The Penrose Annual*, 57, Londres, 1964).
- Steiner, B. (2012). Foreword – Barbara Steiner with Zak Kyes. In AAVV (2012). *Zak Kyes Working With*. (pp. 7-16). Berlim: Sternberg Press.
- Stolk, M., Brinkers, E., & Dungen, D. (2009). Experimental Jetset & Nille Svenson (Sweden Graphics). In M. Frostner, & M. Ericson. (Eds.), *Iapsis Forum on Design and Critical Practice: The Reader*. Berlim: Sternberg Press.
- Sudjic, D. (2009). *The Language of Things: Design, Luxury, Fashion, Art: how we are seduced by the objects around us*. Londres: Penguin.
- Swanson, G. (1994). Graphic Design Education as a Liberal Art: Design and Knowledge in the University and the 'Real World', In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & Holland DK (1997). *Looking Closer 2: Critical Writings in Graphic Design*. (pp.68–77). Nova Iorque: Allworth Press. [Publicação original em *Design Issues*, Vol. 10, No1. (Primavera, 1994), pp. 53-63.]
- Tisseron, S. (1999). *Comment l'Esprit vient aux Objets*. Paris: Aubier.
- Tschimmel, K. (2011). *Processos Criativos. A emergência de ideias na perspectiva sistêmica da criatividade*. Porto: ESAD.
- Tunstall, D. (2008). Design anthropology: What can it add to your design practice?. In *Adobe Think Tank*. Disponível em [http://www.adobe.com/designcenter/thinktank/tt\\_tunstall.html](http://www.adobe.com/designcenter/thinktank/tt_tunstall.html). (Acedido a 14 julho 2011).
- Twemlow, A. (2010). Massimo Vignelli's Desk. *Design Observer*. Disponível em <http://observatory.designobserver.com/entry.html?entry=15088>. (Acedido a 14 julho 2011).
- Vasconcelos, T. (2006). Etnografia: Investigar a experiência vivida. In J. Lima, & J. A. Pacheco (Orgs.), *Fazer Investigação. Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. (pp. 85–104). Porto: Porto Editora.
- Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. In A. S. Silva, e J. M. Pinto (Coord.), *Metodologia das Ciências Socias*. (pp. 101-128.). Biblioteca Ciências do Homem. Porto: Edições Afrontamento.
- Velden, D. (2012). Research and Destroy: Graphic Design as Investigation. In Blauvelt,

- A. e Lupton, E. (Eds.), *Graphic Design: Now in Production*. (pp. 17–18). Minneapolis: Walker Art Center. (Originalmente publicado em 2006).
- Verbeek, P.-P. (2005). Tecnópolis: a vida pública dos artefactos tecnológicos. *Análise Social*, vol. XLI (181), 1105–1125. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa
- Verbeek, P.-P. (2006). *What things do. Philosophical reflections on technology, agency and design*. Pennsylvania: Pennsylvania University Press.
- Verluis, A. & Uyttenbroek, E. (2002). *Exactitudes*. Roterdão: 010 publishers.
- Walker, J. A. (1990). *Design History and the History of Design*. London: Pluto Press.
- Wallace, I. (2005). *Corner of the Studio* and *El Taller*: A Reflection on Two Works from 1993. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio. Documents of Contemporary Art*. (pp. 170–179). London: Whitechapel Gallery. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Wallace, I. (2013). The Modernity Thesis and the Crisis in Representation. In K. Ritter, & D. Augaitis (Eds.), *Ian Wallace: At the Intersection of Painting and Photography*. (pp. 37–47). Londres: Black Dog Publishing.
- Watson Jr., Thomas J. (1999). Good design is good business. In M. Bierut, J. Helfand, S. Heller, & R. Poynor (Eds.), *Looking Closer 3: Classic Writings on Graphic Design* (pp. 246–250) Nova Iorque: Allworth Press. (Publicado originalmente em 1975).
- Whiteley, N. (1998). O designer valorizado. *ARCOS*, 1(1), 63–75. Rio de Janeiro: ESDI.
- Wild, L. (1998). The Macrame of Resistance. In R. Vanderlans (Ed.), *Emigre 47*. 15–23. Berkeley: Emigre, Inc.
- Wild, L. (2002). That was then, and this is now: but what is next? In M. Bierut, W. Drenttel, S. Heller, & Holland DK (1997). *Looking Closer 4: Critical Writings on Graphic Design*. (pp.136–150). Nova Iorque: Allworth Press. (Originalmente publicado em 1996).
- Wild, L. (2009). *Will Burtin: Design and Science*. Disponível em <http://observatory.designobserver.com/entry.html?entry=8337#> (Acedido a 09 setembro 2013).
- Wild, L. (2012). Unraveling. In Blauvelt, A., & Lupton, E. (Eds.), *Graphic Design: Now in Production*. (pp. 19–21). Minneapolis: Walker Art Center.
- Wilkie, A. (2010). *User Assemblages in Design: An Ethnographic Study*. (Tese de Doutorado). Londres: Goldsmiths, University of London. Disponível em <http://research.gold.ac.uk/4710> (Acedido a 20 fevereiro 2014).
- Yablonsky, L. (2012). The Studio System. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio. Documents of Contemporary Art*. (pp. 66–71). London: Whitechapel Gallery. Cambridge: MIT Press.
- Yaneva, A. (2009). *Made by the Office for Metropolitan Architecture: an Ethnography of Design*. Roterdão: 010 Publishers.
- Yaneva, A. (2009a). Border Crossings – Making the Social Hold: Towards a Theory of Design. *Culture*, 1(3), 273–288.



- Yaneva, A. (2009b). *The Making of a Building: A Pragmatist Approach to Architecture*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- Yelavich, S., & Poynor, R. (2004). *Profile: Pentagram Design*. Londres: Phaidon Press.
- Yin, R. (1987). *Case study research, design and methods*. Beverly Hills: Sage.
- Zarrilli, P. (2012). The Metaphysical Studio. In J. Hoffmann (Ed.), *The Studio. Documents of Contemporary Art* (pp. 104–107). London: Whitechapel Gallery. Cambridge, Mass.: MIT Press. (Reimpresso de *The Drama Review*, 46, n.º 2, 2002).



## Anexos

<b>Anexo A</b>	Árvore de Categorias NVIVO e RQDA
<b>Anexo B</b>	Mapas dos Ateliês
<b>Anexo C</b>	Diário do Investigador
<b>Anexo D1</b>	Entrevistas
<b>Anexo D2</b>	Codificação das Entrevistas em Unidades Temáticas
<b>Anexo E</b>	<i>Short stories</i> : no cotidiano do ateliê.



ANEXO A

Árvores de Categorias  
NVIVO e RQDA

Name	Sources	References
Controvérsias	0	0
A - Líder Projetual	0	0
Acesso ao Líder	8	19
Construções (de agentes) sobre o Líder	7	8
Espaço do Líder	6	11
Identidade do Líder	1	1
Antipatias	5	6
Silva	1	2
Atitudes	16	39
Personalidade	15	28
Prémios	1	1
Conversas com a Equipa	1	2
Educação em Design	3	4
Interesses	13	20
Materiais	2	2
Referências	11	31
Rotinas_Líder	4	4
Líder 'Patrão'	3	5
Liderança Ideal	2	2
Liderança Projetual	21	42
O exercício de Design	2	4
Papel de Alexandre	2	2
Percepções do Líder sobre a equipa	1	2
B - Quotidiano	0	0
O Atelier	2	4
Alexandre	11	31
Ambiente	22	45
Sonoro	8	11
Artefatos	22	45
Ausências	1	1
Autoria	3	3
Colaboradores	1	1
Designers	16	35
Código indumentário	1	1
Competências do designer	5	27
Competências identificadas por não-designer	1	1
Construções	1	1
Formação	3	4
Perfil individual dos designers	7	26
Ana Boavida	3	4
Ana Soares	1	1
Daniel	1	1
Rita	1	1
Estados Emocionais	21	45
Outros elementos da Equipa	9	12
Percepções sobre a equipa	11	17
Personalidades	7	8
Relações sociais entre colaboradores	12	13
Espaço Físico	5	6
Cave	5	10
Luz	1	1
Piso 0	6	6
Biblioteca	1	1
Primeiro Piso	7	12
Geografia e Contexto Social	5	5
Materiais	9	18
Perfil	19	63
Acessibilidade	1	1
Comunidade	6	8
Conquista de novos trabalhos	2	2
Profissionalismo em design de Comunicação	2	2
Tecnologia	0	0
Imaterial	6	8
Atelier Digital	6	9
Interfaces	1	1
Redes Sociais	1	2
Software	16	31
Material	13	23
Tópicos sensíveis	1	1
A atmosfera pesada no atelier	3	4
As plataformas de Gestão	1	1
Comportamentos	3	4
'Controlo' do projeto por parte de colegas mai	1	1
Desconexão entre programação e design (pr	1	1
Desigualdade de oportunidades	2	2
Diferenças na abordagem ao projeto de Desi	3	7
Dificuldades Económicas do Atelier	5	7
Dificuldades no trabalho em Equipa	2	2
Identificação dos papéis no atelier	0	0
Pouco trabalho em equipa	2	2
Problemas Comunidade Design	2	2
Problemas contratuais	4	4
Relação com o Alexandre	3	4
Relações	2	5
Ritmo Atelier	2	2
Tensão	2	2
Trabalhos de menor relevo ou desinteressant	2	4
Rotinas	2	2
Caso 01 - Exposição de Arte no Colombo	6	14
Caso 02 - Os Folhetos para o Hospital	1	1
Caso 03 - A Identidade da Nova Delphi	2	3
Caso 04 - Abertura do Museu	1	1
Caso 05 - A exposição Imaginary	3	3
Caso 06 - O poster Gouveia Art Rock	1	2
Caso 07 - Genérico do Filme Institucional	1	3
Caso 08 - 10.5 pt	1	3
Caso 09 - Comunicação do Museu Machado	1	1
Caso 10 - Solicitações da Almedina	1	1
Caso 11 - Desenvolvimento Tipográfico no At	1	1
Caso 12 - A Ordem dos Engenheiros	4	7
Caso 13 - Todos os Fantasmas Usam Botas	1	2
Caso 14 - Identidade Gráfica MAM	1	1
Caso 15 - Brochura Festival de Gouveia	1	1
Caso 16 - O Anúncio da Vodafone	4	18

Caso 17 - Smart Rural	2	2
Caso 18 - Site MVCC	1	1
Caso 19 - Reunião AIRC	1	12
Caso 20 - Site FCTUC	1	1
Caso 21 - Guia Técnico Almedina	1	1
Caso 22 - A visita dos Estudantes da ARCA	1	5
Caso 22 - Aplicação AIRC	1	2
Caso 23 - Próximo do Líder	1	1
Caso 24 - A discussão	1	2
Caso 25 - Proposta do Metro Falhada	1	2
Caso 26 - A Agenda da INCM	1	1
Caso 26 - O trabalho de Nikki para a Agenda	1	1
Caso 27 - O desenho da cafeteria para a Alm	1	1
Caso 28 - O episódio das gralhas na impress	1	1
Caso 29 - Fichas Técnicas de Execução	1	1
Caso 30 - O catálogo da Imaginary	1	1
Dinamismo no atelier	5	7
Fluxos Temporais	6	8
Horários	13	20
Processos	2	6
Arquivo	0	0
Atividades mundanas	9	9
Comunicação	2	2
Design	21	42
Influências	1	1
Processos Colaborativos	4	7
Tipografia	3	5
Distribuição de trabalho	8	10
Etapas dos Trabalhos	5	6
Experimentação	1	1
Gestão e Distribuição de Trabalhos	12	21
Ligação entre Departamentos	3	5
Outros Processos	4	5
Redação de Memórias Descritivas para Proje	2	4
Reflexividade e Diálogos	14	39
Definições de Designer	2	4
Ritmos	5	9
Tempos Execução	4	4
C - Agentes Exteriores	1	1
Antigos Colaboradores	1	1
Ana Sabino	3	6
Joana	1	1
Clientes	16	25
Setor Privado	1	2
Setor Público	1	1
Colaborações com Estudantes	1	1
Conferência Design FCTUC	1	2
Conflitos com Sofia Gonçalves	1	1
Conferências - Eventos	1	1
Departamentos de Marketing	1	2
Estagiários	6	10
Nikki	11	21
Eventos de Cariz Científico	1	3
Fornecedores	9	11
Figura do Produtor ou Consultor	1	1
Service-based suppliers	1	1
Idiossincrasias culturais	6	8
Design Dinamarca	2	4
Design Holanda	1	1
Intermediários (middle managers)	1	1
Investigador	2	2
Parceiros	3	8
Arquitectos	1	2
Relações Estabelecidas	2	2
Terceiro Sócio	1	1
Reflexões Investigador	1	2
A utopia do trabalho colaborativo e o ate	1	2
Abordagem ao Terreno	19	29
Clima	3	3
Diálogos	11	20
Dificuldades na observação	4	4
Horários	22	28
Receios revelados perante a investigação	4	5
Comparacao Silva	10	25
Contexto Económico e Social	1	1
Estados Emocionais	6	7
Identificação com o líder	2	2
Investigador como confidente	2	2
Metodologia	0	0
No espaço - Posição ocupada pelo inve	8	13
Percepções ou conclusões	4	6
Proximidade e afetividade	5	7
Questões indutivas	11	38
Reflexões	24	83
Criação do Portfólio	1	1
Manual de Normas interativo	1	1
Sobre o Líder	1	1

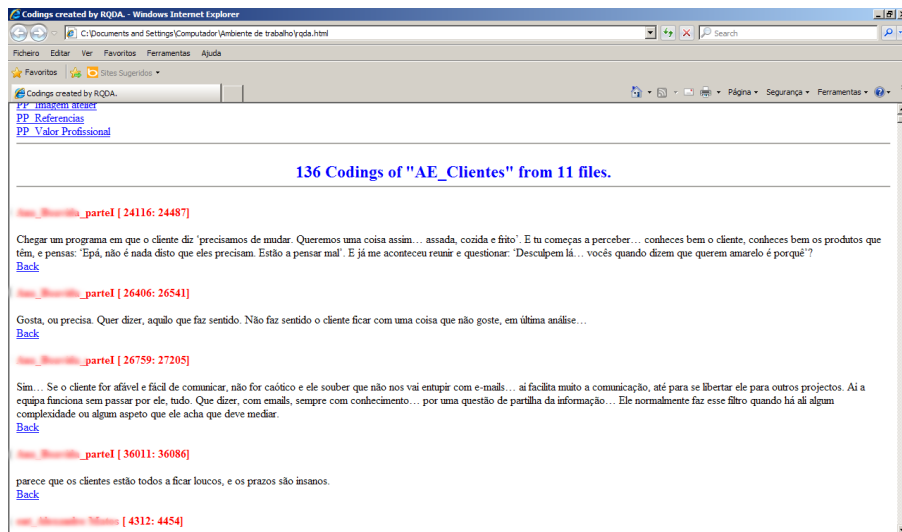
Nome	Sources	References
<b>00 Controvérsias</b>	0	0
<b>A - Líder Praxial</b>	0	0
<b>01 Acesso ao Líder</b>	2	3
<b>02 Delírios</b>	8	7
<b>03 Freqüência nos valores cobrados</b>	1	1
<b>04 Investigador como confidente</b>	2	3
<b>05 Construção de Agentes sobre o Líder</b>	8	11
<b>06 Expectativas apontadas ao líder</b>	1	1
<b>07 Controlo do Líder</b>	1	1
<b>08 Identidade do Líder</b>	3	3
<b>09 Atipidades</b>	1	1
<b>10 Altitudes</b>	5	7
<b>11 Aura líder</b>	1	1
<b>12 Espírito</b>	1	1
<b>13 Líder no atelier</b>	4	6
<b>14 O cleroísmo dos sacerdotes</b>	1	1
<b>15 Pessoas</b>	1	1
<b>16 Profissionais</b>	9	12
<b>17 Comunidade design</b>	2	4
<b>18 Contacto com Instituições</b>	1	1
<b>19 Conversas com a Equipa</b>	3	3
<b>20 Educação em design</b>	2	3
<b>21 Experiência na imprensa</b>	1	1
<b>22 Interesses</b>	5	6
<b>23 Líder como Educador</b>	1	2
<b>24 Política</b>	1	1
<b>25 Ligação com a Tecnologia</b>	3	4
<b>26 Materiais</b>	0	0
<b>27 O líder e a tecnologia</b>	3	3
<b>28 Referências</b>	4	6
<b>29 Rituais Líder</b>	3	4
<b>30 Cores</b>	1	2
<b>31 Indumentária Líder</b>	1	1
<b>32 Tipografia</b>	4	5
<b>33 Líder Perfil</b>	5	7
<b>34 Liderança ideal</b>	1	2
<b>35 Liderança Praxial</b>	18	38
<b>36 Contributos</b>	1	1
<b>37 Estatuto Diretor de Ateliê</b>	2	2
<b>38 Intuição</b>	2	3
<b>39 Líder em contexto de reunião</b>	1	4
<b>40 Líder não se envolve nas decisões de equipa</b>	1	1
<b>41 O que Jorge vê mas não vê</b>	1	1
<b>42 Pressão intencionalmente aplicada</b>	3	4
<b>43 O Exercício de Design</b>	3	3
<b>44 O papel do desenhista</b>	2	2
<b>45 Perceções do Líder sobre a Equipa</b>	1	1
<b>46 Viagens</b>	1	1
<b>B - Quotidiano</b>	0	0
<b>01 O Atelier</b>	1	1
<b>02 01 - Perfil</b>	6	8
<b>03 A Estratégia do atelier</b>	5	12
<b>04 Automa e estrutura</b>	1	2
<b>05 Candidaturas ao atelier</b>	1	1
<b>06 Comparações do atelier com outros</b>	3	6
<b>07 Consulta de novos projetos</b>	0	0
<b>08 Estilos práticos</b>	1	3
<b>09 Familiaridade</b>	10	16
<b>10 Iluminação</b>	1	1
<b>11 Cadeiras e cores zero</b>	1	1
<b>12 Fotos do atelier</b>	1	2
<b>13 Ligação à Publicidade</b>	2	2
<b>14 Mitologia dos funcionários</b>	1	1
<b>15 Nos Media</b>	1	1
<b>16 Para lá do designer como mediador</b>	4	7
<b>17 Ambiente vivido no atelier</b>	12	19
<b>18 Ambiente sonoro</b>	14	26
<b>19 Acústica</b>	14	30
<b>20 Obras no atelier</b>	1	2
<b>21 Projetos falhados</b>	1	1
<b>22 Projeto P4</b>	1	1
<b>23 Visão crítica sobre artefactos</b>	2	4
<b>24 Colaboradores</b>	0	0
<b>25 Designers</b>	1	1
<b>26 Características pessoais</b>	0	0
<b>27 Catarina</b>	3	4
<b>28 Cláudia (Freelancer)</b>	1	6
<b>29 Elisavete</b>	4	5
<b>30 Referências</b>	2	2
<b>31 Luís</b>	13	29
<b>32 Conversas com Luís</b>	3	3
<b>33 Resíduos para Academia</b>	1	1
<b>34 Miguel</b>	1	1
<b>35 Mulheres</b>	7	11
<b>36 Rita</b>	12	18
<b>37 Rui</b>	1	1
<b>38 A formação da equipa</b>	1	1
<b>39 As contribuições de Rui para o modelo de</b>	2	2
<b>40 Os clientes, no discurso de Rui</b>	2	2
<b>41 Percepção sobre os Freelancers</b>	1	1
<b>42 Rui como líder</b>	7	13
<b>43 Silva</b>	5	7
<b>44 Competências do designer</b>	4	8
<b>45 Comportamentos</b>	0	0
<b>46 Continuidade no trabalho dos colegas</b>	1	1
<b>47 Educação em Design</b>	3	7
<b>48 Ajustamento da realidade por parte de novos</b>	1	3
<b>49 Estádios Emocionais ou comportamentos</b>	8	9
<b>50 Indumentária</b>	4	6
<b>51 Trabalho freelance</b>	1	3
<b>52 Outros Elementos</b>	0	0
<b>53 Canteiro</b>	3	3
<b>54 Percepção especial sobre os designers</b>	1	1
<b>55 Cálculo</b>	1	2
<b>56 João</b>	2	2
<b>57 Leiria</b>	2	2
<b>58 Maria</b>	1	1
<b>59 Ivan</b>	8	9
<b>60 Perfil pessoal</b>	1	1
<b>61 Perceções sobre a equipa (investigador)</b>	6	9
<b>62 Sentido Coletivo</b>	13	4
<b>63 Personalidades</b>	0	0
<b>64 Relações Sociais</b>	3	3
<b>65 Comparação com BIA</b>	7	8
<b>66 Conversação das línguas</b>	4	6
<b>67 Espaço físico</b>	4	6
<b>68 A cozinha</b>	2	2
<b>69 Espaço na Festa</b>	1	2
<b>70 Estórias</b>	1	1
<b>71 Ite designers</b>	4	4
<b>72 Luminosidade</b>	1	1
<b>73 O perfil</b>	1	1
<b>74 Paredes</b>	5	7
<b>75 Sala de Reuniões</b>	1	1
<b>76 Sala Jorge e Sani</b>	5	6
<b>77 Sala Luís</b>	7	8
<b>78 Fluxo de Pessoas no atelier</b>	2	2
<b>79 Geografia e Contexto Social</b>	9	9
<b>80 Materiais e recursos</b>	0	0
<b>81 Tecnologia</b>	1	2
<b>82 Internet</b>	2	2
<b>83 Atelier Digital</b>	2	3
<b>84 Interfaces</b>	0	0
<b>85 Software</b>	11	14
<b>86 Crash tecnologia</b>	1	2
<b>87 Desafios e Potencialidades</b>	3	4
<b>88 Email</b>	2	2
<b>89 Flash</b>	1	1
<b>90 Interger</b>	1	1
<b>91 O digital na origem do Milénium</b>	1	1
<b>92 Photoshop</b>	3	3
<b>93 Redes Sociais</b>	2	2
<b>94 Facebook</b>	5	10
<b>86 Internet</b>	8	14
<b>87 Computadores</b>	2	6
<b>88 word e papel</b>	2	2
<b>89 iPad</b>	2	2
<b>90 phone</b>	2	6
<b>91 Scanner</b>	1	1
<b>92 Tópicos Seriaes</b>	0	0
<b>93 Abordagem dos Clientes algo definhadas</b>	1	1
<b>94 Aproximação psicológica e a falta de Silva</b>	2	3
<b>95 Amadurecimento e dificuldades inapreciáveis no Uni</b>	1	1
<b>96 Camargo</b>	1	1
<b>97 Cria</b>	3	3
<b>98 Decisão nas vendas</b>	1	1
<b>99 Diferenças de perfil no atelier</b>	1	1
<b>100 Rui falta dos colegas</b>	1	1
<b>101 Diferenças nos Elementos da Equipa</b>	2	2
<b>102 Diferenças de parâmetros por parte de designers</b>	1	1
<b>103 Dificuldades nas relações com os designers</b>	1	1
<b>104 Dificuldades no acesso ao líder</b>	1	1

<b>01 Entrega nos processos de Design</b>	1	1
<b>02 Falta simpatia do líder</b>	1	1
<b>03 Falta de Autonomia dos Colaboradores</b>	3	3
<b>04 Rui aponta o discurso a Rita</b>	1	3
<b>05 Gestão da pressão no contacto com o cliente</b>	1	1
<b>06 Inerências criativas por parte dos Ruitas</b>	1	1
<b>07 Licenciamento das Tipos</b>	1	1
<b>08 Obstáculos nos projetos</b>	2	2
<b>09 Professional deception</b>	1	1
<b>10 Propriedade intelectual do trabalho</b>	1	1
<b>11 Sobre a investigação na PPA</b>	1	2
<b>12 Subversão do Atelier</b>	1	1
<b>01 Rituais</b>	1	1
<b>02 Caso 01 - As Sardinhas de Lisboa</b>	7	7
<b>03 Caso 01 - Reunião com cliente</b>	1	5
<b>04 Controvérsias pra-em</b>	1	2
<b>05 Função de Rita</b>	2	3
<b>06 Políticas no facebook</b>	2	3
<b>07 Spot televisivo</b>	1	4
<b>08 Tempos e pressão</b>	2	2
<b>09 Caso 02 - A Revista Adulte</b>	3	3
<b>10 Exposição em Manchester</b>	2	2
<b>11 Selo do Programa</b>	1	1
<b>12 Caso 03 - Colação 0</b>	2	5
<b>13 Lançamento de Publicação</b>	2	5
<b>14 Discurso de Silva</b>	1	1
<b>15 Problemas técnicos</b>	1	1
<b>16 Textos envolvidos</b>	1	1
<b>17 Caso 04 - A Festa do Alameda Silva</b>	2	3
<b>18 Caso 05 - Anúncios Canal Q</b>	3	3
<b>19 Caso 06 - As coleções LEVOR</b>	3	5
<b>20 Camar de Distribuição das coleções</b>	1	1
<b>21 Impacto Socialismo no atelier</b>	1	1
<b>22 Recurso na aprovação dos trabalhos</b>	1	1
<b>23 Caso 07 - Os anúncios do Canal Q</b>	3	3
<b>24 Caso 08 - O Livro de Sérgio Godinho</b>	1	1
<b>25 Caso 09 - A visita de Tróvão</b>	1	1
<b>26 Caso 10 - A edição P4 de Adulte</b>	1	4
<b>27 Caso 11 - Fichas MOCHÉ</b>	2	7
<b>28 Percepção sobre o trabalho das agências</b>	1	2
<b>29 Caso 12 - O Café</b>	5	12
<b>30 A Estreia</b>	3	5
<b>31 Caso 13 - Boléus 2012</b>	2	4
<b>32 O site para Bologna</b>	2	2
<b>33 Caso 14 - Edição facsimilada INCM</b>	1	1
<b>34 Caso 15 - O perfil impresso do atelier</b>	2	3
<b>35 Caso 16 - O Catálogo do BES Photo</b>	1	1
<b>36 Caso 17 - A Cliente</b>	1	7
<b>37 Caso 18 - Revistas Companhas</b>	1	1
<b>38 Dificuldades no processo de decisão</b>	1	1
<b>39 processo de revisão</b>	1	1
<b>40 Caso 19 - O ENED e Silva no palco</b>	1	2
<b>41 A apresentação</b>	1	4
<b>42 Algoritmos</b>	1	2
<b>43 Audiência</b>	1	1
<b>44 O atelier</b>	1	1
<b>45 O papel do blogue</b>	1	1
<b>46 Performance</b>	1	4
<b>47 Temas</b>	1	2
<b>48 Testadão</b>	1	2
<b>49 Caso 20 - A newsletter para uma associação</b>	2	2
<b>50 Processo</b>	1	1
<b>51 Caso 21 - O mentiroso</b>	1	3
<b>52 Caso 22 - Reunião com o comissário da Ru</b>	1	1
<b>53 Caso 23 - As candidaturas aos Prémios</b>	1	1
<b>54 Vicente</b>	1	2
<b>55 Caso 24 - O jogo de Glória do Humor</b>	1	5
<b>56 Caso 25 - A Festa do Clube de Crustáceos</b>	1	2
<b>57 Conversas com Rui à ilha para CASCAS [CCP]</b>	1	2
<b>58 O evento</b>	1	1
<b>59 Caso 26 - A experiência de Cláudia no atelier</b>	4	10
<b>60 Caso 27 - A Revista 201</b>	4	9
<b>61 Caso 28 - O catálogo de Jorge Varanda</b>	2	2
<b>62 Caso 29 - Exposição das Sardinhas no Milén</b>	5	8
<b>63 Caso 30 - A entrevista de Maria Natália</b>	1	7
<b>64 Rastreadores</b>	1	2
<b>65 Pormenores do Traço</b>	1	1
<b>66 Caso 31 - O Livro de Crónicas de Sérgio Godi</b>	1	3
<b>67 Tóica de impressões</b>	1	1
<b>68 Caso 32 - A apresentação na U Lusitana</b>	1	4
<b>69 A organização dos trabalhos</b>	1	1
<b>70 Tecnologia envolvida</b>	1	1
<b>71 Caso 33 - Rios Cálculo</b>	1	1
<b>72 Caso 34 - O processo LaCost</b>	1	1
<b>73 Caso 35 - O diálogo entre Jorge e Luís</b>	1	5
<b>74 Caso 36 - O orçamento por telefone</b>	1	1
<b>75 Caso 37 - Mateus S. Luis</b>	2	2
<b>76 Caso 38 - O assalto</b>	1	1
<b>77 A instalação de um novo atelier</b>	1	2
<b>78 Caso 39 - A reunião com o grupo</b>	1	8
<b>79 Caso 40 - Lisboa International Workshop</b>	1	3
<b>80 As aplicações tipográficas</b>	1	1
<b>81 Caso 41 - Case study apresentado por Silva</b>	2	2
<b>82 Caso 42 - O Cliente da Guimarães</b>	1	2
<b>83 Caso 43 - O trabalho de Fátima</b>	1	2
<b>84 Caso 44 - A reacção ao novo colaborador Mlg</b>	1	2
<b>85 Caso 45 - Livro Sérgio Godinho e a relação c</b>	1	1
<b>86 Conversas</b>	6	9
<b>87 A campanha de Sigmaret</b>	1	1
<b>88 Academia</b>	2	2
<b>89 Críticas</b>	1	1
<b>90 Médico vs designer</b>	1	2
<b>91 Sobre ética e conduta profissional</b>	1	2
<b>92 Diversismo no atelier</b>	3	3
<b>93 Almoxarfe</b>	5	9
<b>94 Adego dos Lumbinhos</b>	1	1
<b>95 Horários</b>	21	37
<b>96 Rítmicos</b>	19	30
<b>97 Tempos de Execução</b>	5	5
<b>98 Ligação entre departamentos</b>	0	0
<b>99 Processos</b>	0	0
<b>100 Administrativos</b>	0	0
<b>101 Agenda Municipal</b>	4	4
<b>102 Distribuição de trabalho</b>	7	11
<b>103 Fluxo de trabalho no Atelier</b>	4	6
<b>104 Gestão</b>	6	7
<b>105 Colaborativos</b>	4	4
<b>106 Trabalho-Teia</b>	1	1
<b>107 Críticas</b>	8	9
<b>108 Experimentação</b>	3	5
<b>109 A ideia de série</b>	1	1
<b>110 Influências</b>	1	1
<b>111 Linguagem visual</b>	4	4
<b>112 Reflexividade Profissional e Praxial</b>	2	2
<b>113 falar em nome próprio</b>	1	1
<b>114 Vestígios praxiais</b>	3	3
<b>01 Agentes Exteriores</b>	0	0
<b>02 Amigos</b>	1	1
<b>03 Clientes</b>	13	17
<b>04 Actualizações constantes</b>	1	1
<b>05 Cultura</b>	1	1
<b>06 Estratégias económicas por parte dos clientes</b>	1	2
<b>07 Mito da percepção dos clientes para com o r</b>	2	3
<b>08 Midler managers</b>	5	6
<b>09 "Ateliê líder com os clientes"</b>	2	2
<b>10 Colaboradores</b>	2	2
<b>11 Administrativos</b>	1	1
<b>12 João</b>	1	1
<b>13 Rastreadores</b>	8	11
<b>14 Paulo Muge</b>	1	2
<b>15 Comunidade</b>	1	1
<b>16 Estratégias</b>	0	0
<b>17 Fornecedores</b>	4	5
<b>18 Parceiros</b>	0	0
<b>19 Relações com vários Agentes</b>	4	4
<b>20 Técnicas</b>	1	1
<b>01 Reflexões Investigador</b>	1	1
<b>02 Abordagem ao Terno e metodolgia</b>	18	33
<b>03 Abordagem à Equipa - De Equipe</b>	8	11
<b>04 Abordagem ao Líder</b>	1	2
<b>05 Horários</b>	17	21
<b>06 O papel do diálogo</b>	4	4
<b>07 Reflexividade</b>	4	6
<b>08 Percepção do risco nos designers</b>	1	1
<b>09 Uma rede de Agentes</b>	1	1
<b>10 China</b>	6	6
<b>11 Estado Emocional</b>	4	4
<b>12 A investigação como viagem</b>	4	3
<b>13 Frustrações ou Reflexões</b>	5	6
<b>14 Identificação com o líder</b>	0	0
<b>15 No espaço - Espaço ocupado pelo inve</b>	5	7
<b>16 Percepções ou conclusões</b>	8	9
<b>17 Proximidade e Afetividade</b>	8	10
<b>18 Quantas indústrias</b>	10	11
<b>19 O atelier como espaço de trabalho desqualif</b>	1	1
<b>20 Processos criativos dos designers</b>	1	1
<b>21 Sobre o papel do designer</b>	1	1
<b>22 tecnologia</b>	1	1
<b>23 Reflexões particulares</b>	13	20
<b>24 Inseguranças</b>	1	1

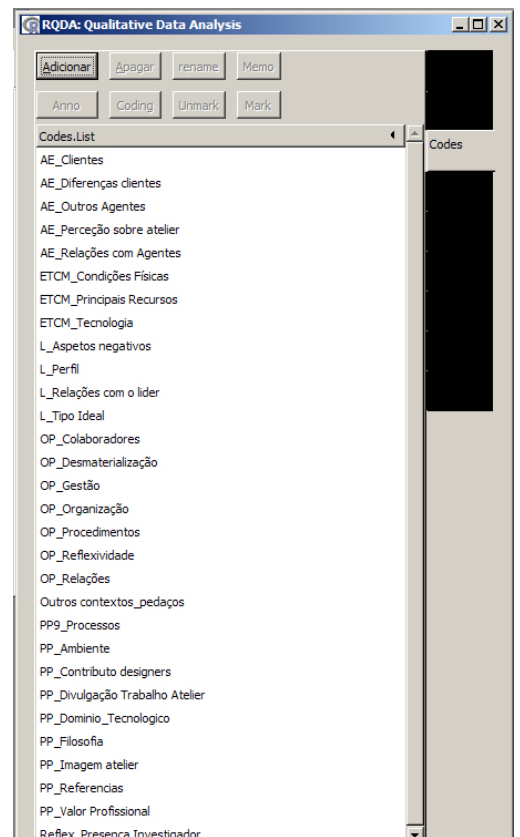


# Interface RQDA

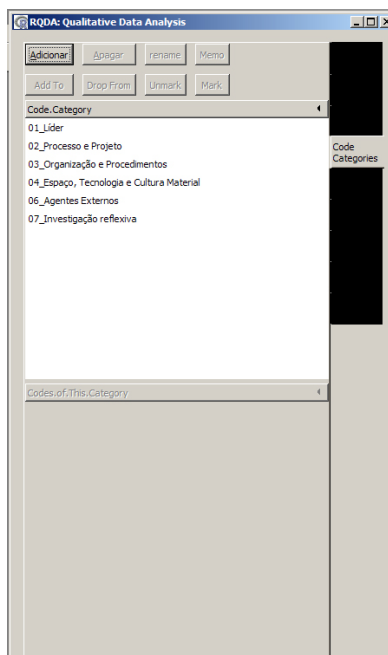
## Output codificação (HTML)



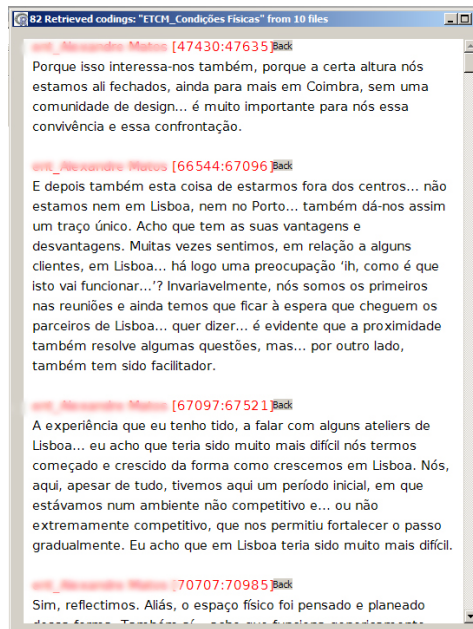
## Subcategorias



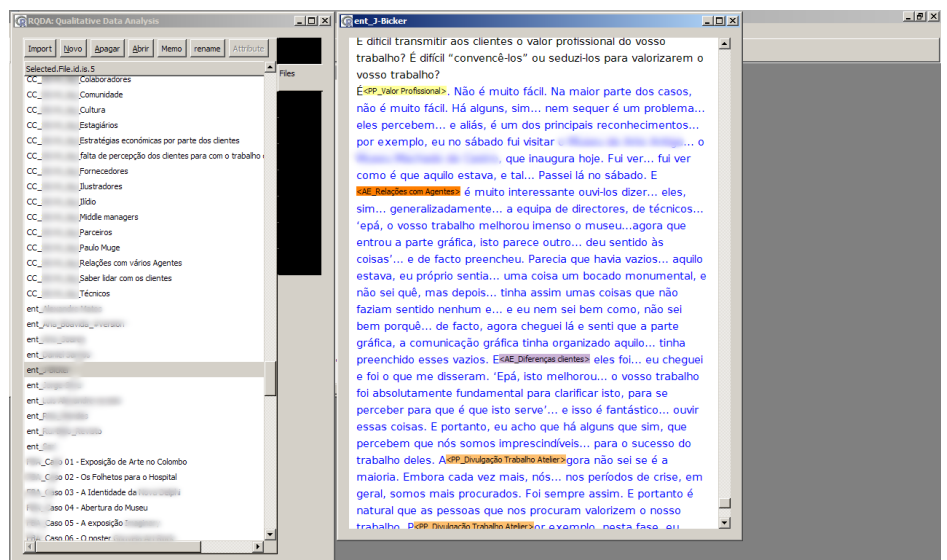
## Categorias



## Ex. Codificação categoria



## Ex. Codificação Entrevista



Category nodes  
RQDA

